



**O IMPACTO DIRETO E INDIRETO DA COMPETÊNCIA EMOCIONAL DO  
PESSOAL DE CONTACTO NO CONTEXTO DE RECUPERAÇÃO DE UM  
SERVIÇO**

por:

Marta Raquel Marques Morgado

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Maria Antónia Gonçalves Rodrigues

2016

## **Nota biográfica**

Marta Morgado nasceu no dia 28 de abril de 1992, na cidade da Guarda, Portugal.

Em 2010 ingressou no curso de Gestão na Universidade de Aveiro, que concluiu em julho de 2013 com média final de 15 valores.

Com o grau de licenciada optou por entrar no mercado de trabalho e em setembro de 2013 partiu para a Holanda onde realizou um estágio, durante 6 meses, na área de Marketing e Comunicação numa empresa transformadora.

Regressou a Portugal em fevereiro de 2014, data a partir da qual trabalhou para essa mesma empresa, a título de trabalhadora independente, até setembro do mesmo ano.

Em setembro de 2014 ingressou no curso de Mestrado em Gestão de Serviço na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo a parte curricular com uma média de 15 valores.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação apenas foi possível com o contributo daqueles que estiveram ao meu lado neste percurso.

Assim, começo por agradecer à professora Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, pela sua orientação e ensinamentos, pelo olhar crítico quando necessário e pelo apoio em todas as fases deste trabalho.

A todos os professores e colegas que fizeram parte do meu percurso académico e a todos os colegas de trabalho que contribuíram para a minha evolução académica, profissional e pessoal.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio incondicional que constantemente me oferecem, por me ensinarem a levantar depois de cair e por me darem forças para seguir em frente.

A todos os amigos que acreditaram no meu sucesso e estiveram ao meu lado diariamente, sempre disponíveis para me motivar, apoiar e partilhar experiências em jornadas semelhantes.

A todos os inquiridos que participaram no questionário e forneceram os dados fundamentais para esta investigação.

A todos, o mais sincero obrigada.

## Resumo

As competências emocionais do pessoal de contacto são capacidades, baseadas na inteligência emocional, utilizadas para identificar, compreender e regular informação afetiva. No contexto das falhas e recuperação do serviço, estas competências permitem ao pessoal de contacto influenciar positivamente a satisfação dos consumidores e, consequentemente, as suas atitudes e comportamentos.

Este estudo teve como objetivo verificar o impacto da perceção da competência emocional do pessoal de contacto na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e o consequente impacto na sua atitude e comportamentos.

O objetivo proposto conduziu à realização de um estudo de natureza quantitativa. Os dados foram recolhidos através de um questionário junto de consumidores que experienciaram uma falha e a consequente recuperação do serviço. Obtiveram-se 355 respostas. O questionário incluiu questões relativas à perceção das competências emocionais do pessoal de contacto, à satisfação com a recuperação do serviço, à confiança, ao passa-palavra e à intenção de recompra.

Os resultados da investigação permitiram verificar o impacto positivo da perceção das competências emocionais do pessoal de contacto na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço. Verificou-se, também, o impacto positivo da satisfação com a recuperação do serviço na confiança, no passa-palavra e na intenção de recompra.

Esta investigação revelou-se importante quer para o conhecimento dos efeitos da competência emocional, quer para a gestão. Na prática, mesmo em situações de falha e consequente recuperação do serviço, as empresas podem restaurar a confiança dos consumidores, incentivar o passa-palavra positivo e a recompra. Para isso, é necessário que os consumidores fiquem satisfeitos com o processo de recuperação. Uma boa recuperação do serviço é mais facilmente conseguida quando o pessoal de contacto responsável é emocionalmente competente. As empresas devem considerar as conclusões deste estudo no recrutamento e formação do pessoal de contacto e na definição das melhores estratégias de recuperação do serviço.

**Palavras-chave:** competências emocionais, pessoal de contacto, satisfação, recuperação do serviço, confiança, passa-palavra, intenção de recompra

## **Abstract**

The emotional competences of contact employees are skills, based on emotional intelligence, used to identify, understand, and regulate affective information. In the context of service failures and recovery, these skills allow the contact employees to positively influence consumers' satisfaction and, consequentially, their attitudes and behaviours.

This study aimed to assess the impact of the perception of emotional competences of the contact employees in the consumers' satisfaction with the service recovery and the consequent impact on their attitude and behaviours.

The proposed goal led to a quantitative research. Data was collected through a questionnaire to consumers who experienced a service failure and subsequent recovery. 355 responses were obtained. The questionnaire included questions regarding the perception of contact employees' emotional competences, consumers' satisfaction with service recovery, trust, word of mouth, and repurchase intent.

The results of this investigation allowed to demonstrate the positive impact of the perception of contact employee's emotional competences on consumer's satisfaction with the service recovery process. It also allowed to demonstrate the positive impact of the satisfaction with service recovery on consumer's trust, word of mouth, and repurchase intent.

This research is important both for understanding of the effects of emotional competence and for management. In practice, even in situations of service failure and the consequent recovery process, companies can restore the consumer's trust, encourage positive word of mouth and repurchase. In order to do that, it is necessary that consumers are satisfied with the recovery process. A good service recovery is more easily achieved when the responsible contact employee is emotionally competent. Companies should consider the findings of this study in the recruitment and training of contact employees, and in the development of the best strategies for service recovery.

**Keywords:** emotional competences, contact employees, satisfaction, service recovery, trust, word of mouth, repurchase intention

## Índice

<b>Nota biográfica.....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de quadros.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de tabelas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1 Os serviços .....	4
2.2 As falhas e a recuperação do serviço .....	6
2.3 A importância do pessoal de contacto nos serviços.....	8
2.4 A inteligência emocional e a competência emocional do pessoal de contacto ....	10
2.4.1 A inteligência emocional.....	11
2.4.2 A competência emocional .....	14
2.4.3 A perspectiva dos consumidores .....	15
2.5 A satisfação dos consumidores com a recuperação do serviço.....	17
2.5.1 A competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor .	20
2.5.2 As consequências da satisfação com a recuperação do serviço.....	21
2.6 Síntese.....	25
<b>3. Estudo empírico .....</b>	<b>27</b>
3.1 Objetivo e questões de investigação .....	27
3.2 Contexto do estudo .....	29
3.3 Metodologia de investigação .....	30
3.4 População e amostra .....	31
3.5 Construção do questionário .....	31

<b>4. Análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>35</b>
4.1 Descrição da amostra .....	35
4.2 Análise descritiva das variáveis em estudo.....	39
4.3 Análise fatorial das variáveis em estudo.....	40
4.3.1 A variável “ <i>Percepção das competências emocionais do pessoal de contacto</i> ” .....	42
4.3.2 A variável “ <i>Satisfação com a recuperação do serviço</i> ” .....	44
4.3.3 As variáveis atitudinais e comportamentais: “ <i>Confiança</i> ”, “ <i>Passa-palavra</i> ” e “ <i>Intenção de recompra</i> ” .....	46
4.4 Análise de regressão linear e teste das hipóteses de investigação .....	48
4.4.1 Validação dos pressupostos do modelo de regressão linear .....	51
4.4.2 O efeito da percepção das competências emocionais do pessoal de contacto na satisfação com a recuperação do serviço.....	54
4.4.3 O efeito da satisfação com a recuperação do serviço na atitude e comportamentos do consumidor .....	56
4.5 Discussão dos resultados .....	58
<b>5. Conclusões finais.....</b>	<b>62</b>
5.1 Contributos para a gestão.....	64
5.2 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras .....	66
<b>6. Referências bibliográficas .....</b>	<b>68</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>78</b>

## Índice de quadros

Quadro 1: Dimensões e instrumentos de medida dos modelos de inteligência emocional .....	12
Quadro 2: Diferenças entre as perspetivas do pessoal de contacto e dos consumidores	17
Quadro 3: Satisfação do consumidor como um resultado e como um processo.....	18
Quadro 4: Itens utilizados no questionário .....	32
Quadro 5: Pressupostos do modelo da regressão linear.....	49
Quadro 6: Resumo e confirmação das hipóteses de estudo .....	59
Quadro 7: Contexto dos serviços de acordo com a Classificação das Atividades Económicas.....	82

## Índice de tabelas

Tabela 1: Análise descritiva das variáveis .....	39
Tabela 2: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (IE, CE e RE) .....	42
Tabela 3: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (IE, CE e RE).....	42
Tabela 4: Cargas fatoriais (IE, CE e RE).....	43
Tabela 5: Teste de fiabilidade (IE, CE e RE) .....	44
Tabela 6: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (SAT) .....	44
Tabela 7: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (SAT).....	45
Tabela 8: Teste de fiabilidade (SAT).....	45
Tabela 9: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (CONF, PP e REC) .....	46
Tabela 10: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (CONF, PP e REC).....	47
Tabela 11: Teste de fiabilidade (CONF, PP e REC).....	48
Tabela 12: Estatísticas descritivas dos resíduos .....	53
Tabela 13: Teste de Durbin-Watson .....	53
Tabela 14: Estatísticas de multicolinearidade (H1a e H1b).....	54
Tabela 15: Análise da Regressão (H1a e H1b).....	54
Tabela 16: Análise da Regressão (H2) .....	56
Tabela 17: Análise da Regressão (H3) .....	57
Tabela 18: Análise da Regressão (H4) .....	58



## **Índice de figuras**

Figura 1: Modelo de investigação.....	29
Figura 2: Modelo de investigação reformulado .....	48

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Perfil sociodemográfico – género.....	35
Gráfico 2: Perfil sociodemográfico – idade .....	36
Gráfico 3: Perfil sociodemográfico – local de residência .....	36
Gráfico 4: Perfil sociodemográfico – habilitações literárias .....	37
Gráfico 5: Perfil sociodemográfico – situação profissional.....	37
Gráfico 6: Perfil sociodemográfico – rendimento líquido mensal.....	38
Gráfico 7: Contexto dos serviços .....	38
Gráfico 8: Scree plot (IE, CE e RE).....	43
Gráfico 9: Scree plot (SAT).....	45
Gráfico 10: Scree plot (CONF, PP e REC).....	47
Gráfico 11: Gráficos de dispersão dos resíduos.....	51
Gráfico 12: Gráficos P-P Normal dos resíduos .....	52

## 1. Introdução

Os encontros de serviços são caracterizados por uma forte componente de interação humana que é essencial para o sucesso da entrega do serviço, para a percepção da qualidade e para a satisfação do consumidor (Bitner, Booms e Tetreault, 1990). Nos serviços, muitas vezes, o pessoal de contacto é o primeiro e o único representante da empresa (Hartline, Maxham e McKee, 2000). Com frequência, os consumidores avaliam o serviço com base na interação entre estes e o pessoal de contacto e nos seus comportamentos e competências demonstradas (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

A competência emocional do pessoal de contacto é um tema cada vez mais importante na área da gestão. O pessoal de contacto é um elemento fundamental durante a prestação do serviço, onde existe uma interação direta entre estes e os consumidores (Delcourt, Gremler, Riel e Birgelen, 2013; Giardini e Frese, 2008; Härtel, Gough e Härtel, 2006; Kernbach e Schutte, 2005) e sobretudo nas interações que ocorrem durante uma falha e consequente recuperação do serviço (Bitner et al., 1990; Mattila e Ro, 2008; Smith e Bolton, 1998).

As competências emocionais correspondem às capacidades demonstradas pelo pessoal de contacto para identificar, compreender e regular as emoções dos consumidores num encontro de serviço. Estas competências permitem criar e manter um clima de serviço adequado, reduzir alguns problemas emocionais inerentes às interações interpessoais e promover certos comportamentos e atitudes dos consumidores (Bardzil e Slaski, 2003; Delcourt, Gremler, Riel e Birgelen, 2015). O pessoal de contacto, responsável por representar a empresa durante a prestação do serviço, influencia a avaliação feita pelo consumidor e a sua satisfação com o serviço. Aqueles que possuem determinadas competências emocionais apresentam melhores desempenhos e obtêm melhores resultados no que respeita à satisfação dos consumidores, atitudes e comportamentos pós-compra.

É crucial que as empresas estejam conscientes da importância do pessoal de contacto na prestação do serviço, e que o seu desempenho traduza as competências emocionais essenciais para a entrega de um serviço satisfatório.

A satisfação dos consumidores é um conceito relevante na literatura devido à sua influência em resultados cruciais para o sucesso e sobrevivência das empresas, como a lealdade, o passa-palavra ou a intenção de recompra. Contudo, a tarefa de manter os consumidores constantemente satisfeitos é mais difícil nas empresas de serviços. Nos serviços, existe uma grande probabilidade de ocorrerem falhas, inerentes às próprias características dos serviços (Varela-Neira, Vázquez-Casielles e Iglesias-Argüelles, 2008).

Quando a empresa deteta uma falha no serviço, ou o consumidor opta por reclamar, surge a oportunidade de se responder de forma eficaz, através de um processo de recuperação do serviço que retifique o desequilíbrio causado inicialmente. O pessoal de contacto capaz de identificar, compreender e regular as emoções nesses momentos, pode influenciar, positivamente, o estado afetivo dos consumidores (Delcourt et al., 2015). Diversos estudos revelam que, a satisfação com a recuperação do serviço aumenta a probabilidade do consumidor adotar comportamentos pós-compra benéficos para a empresa, como por exemplo, o passa-palavra e a intenção de recompra (p. ex.: Kim, Kim e Kim, 2009; Maxham Iii, 2001). Ao contrário, um consumidor insatisfeito pode recorrer ao passa-palavra negativo para relatar a má experiência a outros consumidores ou potenciais consumidores e/ou mudar para uma empresa concorrente (Stauss, 2002).

Um processo de recuperação do serviço eficaz, que satisfaça o consumidor, traz benefícios para a empresa de serviços. As empresas devem considerar a forma como os consumidores percebem as respostas às falhas do serviço e a atenção dada, especialmente, às competências emocionais do pessoal de contacto que são demonstradas nesses momentos.

Apesar da crescente literatura sobre as competências emocionais do pessoal de contacto e o seu impacto em diversos resultados, a perspetiva adotada tem sido, maioritariamente, a do próprio pessoal de contacto ou dos seus supervisores. Estas perspetivas, embora pertinentes, apresentam limitações, como a distorção na autoavaliação das competências emocionais. Estas limitações podem ser superadas ao adotar-se a perspetiva do consumidor (Delcourt et al., 2015).

Esta investigação pretende ultrapassar as limitações encontradas na literatura. O principal objetivo é verificar o impacto da perceção da competência emocional do pessoal de

contacto na satisfação dos consumidores com o processo de recuperação do serviço e os consequentes impactos na atitude e comportamentos do consumidor. A percepção das competências emocionais é avaliada com base nas dimensões sugeridas por Delcourt et al. (2015), segundo a perspetiva do consumidor: (1) identificar emoções; (2) compreender emoções; e (3) regular emoções. Neste estudo são identificadas como variáveis atitudinais e comportamentais, a confiança, o passa-palavra e a intenção de recompra.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, inclui-se esta introdução que enquadra o tema e a relevância do estudo. Depois, apresenta-se a revisão de literatura onde se enunciam os principais conceitos relevantes para esta investigação. Nesse capítulo, são abordadas as características dos serviços, as falhas e o processo de recuperação do serviço, o papel desempenhado pelo pessoal de contacto, as suas competências emocionais, a satisfação dos consumidores com a recuperação do serviço e as principais consequências em termos atitudinais e comportamentais. O terceiro capítulo respeita ao estudo empírico onde se apresentam as questões, objetivos e hipóteses de investigação, o contexto do estudo, a metodologia de investigação, a construção do questionário para recolha dos dados e as técnicas de amostragem e de análise estatística utilizadas. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados recolhidos, o teste das hipóteses de investigação e a discussão dos resultados. No capítulo final são apresentadas as conclusões desta investigação, os seus contributos para a área da gestão, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Revisão de literatura

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura que explora temas relevantes para o estudo a realizar. Inicia-se com uma abordagem ao conceito de serviços, às suas principais características e aos conceitos de falhas e recuperação do serviço. Em seguida, aborda-se o papel fulcral que o pessoal de contacto desempenha durante as situações de falhas e recuperação do serviço. Ainda com o foco no pessoal de contacto, apresenta-se a distinção entre os conceitos de competência e inteligência emocional. O capítulo termina com uma abordagem à satisfação com a recuperação do serviço, desde a sua conceptualização às suas consequências.

### 2.1 Os serviços

Os serviços são definidos por Grönroos (2000) como *“um processo que consiste numa série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem quando há interação entre consumidor e prestador de serviço e/ou recursos físicos, ou bens e/ou sistemas do prestador de serviço, fornecendo soluções para os problemas dos consumidores”* (p. 46). Os serviços possuem determinadas características que alguns autores consideram como distintivas dos bens tangíveis e que, em termos práticos, apresentam desafios aos profissionais de marketing de serviços que não são enfrentados pelos profissionais de marketing de bens tangíveis (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985). Estas características são a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade (IHIP).

Alguns autores defendem que estas quatro características (IHIP) não devem ser utilizadas para definir os serviços por oposição aos bens tangíveis (Santos e Fernandes, 2008). Os serviços, segundo os autores op. cit., correspondem à aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento) através de ações, processos e desempenhos para o benefício de outra entidade ou da própria entidade.

Outros autores sugerem que, estas quatro características (IHIP) não devem ser generalizadas a todos os serviços (Pereira, 2006) e a magnitude e o impacto de cada uma delas varia de serviço para serviço (Hoffman e Bateson, 2010).

**i. Intangibilidade**

A intangibilidade é percebida como a principal característica dos serviços por diversos autores e apontada como a característica chave na distinção entre a oferta de bens e a oferta de serviços (Zeithaml e Bitner, 1996). A intangibilidade resulta do facto dos serviços serem processos ou experiências, e não objetos tangíveis, que não podem ser vistos, tocados, saboreados ou ouvidos antes de serem adquiridos (Berry, 1980; Zeithaml, Bitner e Gremler, 2005). No entanto, alguns autores sugerem que a distinção entre bens e serviços através da intangibilidade não é clara uma vez que, os serviços têm geralmente resultados tangíveis (p. ex. serviços de reparação) e que os bens tangíveis são normalmente adquiridos para obter benefícios intangíveis (Pereira, 2006; Santos e Fernandes, 2008).

A intangibilidade dos serviços implica dificuldades na avaliação da qualidade do serviço pelos consumidores, que só pode ser feita após a sua compra (Kotler e Armstrong, 2010; Zeithaml et al., 2005).

**ii. Heterogeneidade**

A heterogeneidade diz respeito ao potencial de alta variabilidade na performance de serviços (Zeithaml et al., 1985). Na medida em que os serviços são atividades que ocorrem em tempo real e envolvem, normalmente, interações pessoais entre prestador(es) de serviço e consumidor(es), este são propensos a variar de pessoa para pessoa e de dia para dia (Parasuraman et al., 1985). No entanto, alguns autores defendem que os serviços também podem ser standardizados e o mesmo output pode ser oferecido a diversos consumidores (p. ex. educação ou entretenimento) (Pereira, 2006; Santos e Fernandes, 2008).

A heterogeneidade dos serviços implica que a performance e, consequentemente, a qualidade do serviço, dependem de quem presta o serviço, de quem consome o serviço, do momento e do local da prestação do serviço (Kotler e Armstrong, 2010).

### **iii. Inseparabilidade**

A inseparabilidade dos serviços corresponde à simultaneidade entre a sua produção e o seu consumo, ao contrário dos bem tangíveis que são separada e sequencialmente produzidos, armazenados, vendidos e consumidos (Kotler e Armstrong, 2010). Contudo, alguns autores evidenciam a existência de serviços que não envolvem a participação do consumidor no processo de produção (p. ex. reparação de um automóvel) (Pereira, 2006).

A inseparabilidade entre produção e consumo implica, normalmente, uma interação entre o prestador de serviço e o(s) consumidor(es) que influencia a performance, o resultado final e a qualidade do serviço.

### **iv. Perecibilidade**

A perecibilidade dos serviços significa que estes não podem ser armazenados para futura venda ou utilização (Edgett e Parkinson, 1993) e que a capacidade não utilizada não pode ser reutilizada (Zeithaml et al., 1985). No entanto, alguns autores realçam a existência de serviços que podem ser inventariados (p. ex. *software* ou gravações digitais de músicas, vídeos ou notícias) (Pereira, 2006; Santos e Fernandes, 2008).

A impossibilidade de armazenamento dos serviços resulta numa maior dificuldade para as empresas de serviços em fazerem face às flutuações da procura, i.e., em manter o equilíbrio entre a oferta e a procura (Edgett e Parkinson, 1993; Zeithaml et al., 1985).

No âmbito deste estudo, é importante perceber que as características acima apresentadas conferem particularidades aos serviços que contribuem para a ocorrência de falhas durante a prestação do serviço. A intangibilidade, a inseparabilidade da produção e consumo e os elevados níveis de envolvimento humano nos serviços, tornam os erros ocasionais inevitáveis (Varela-Neira et al., 2008).

## **2.2 As falhas e a recuperação do serviço**

Apesar de todos os esforços que uma empresa possa realizar para prevenir a sua ocorrência, e mesmo em empresas que prestam, frequentemente, um serviço excecional, as falhas na produção e entrega do serviço podem ocorrer (Andreassen, 2000; Maxham Iii e Netemeyer, 2002).

O encontro de serviço é avaliado de acordo com a sua correspondência, ou não, às expectativas do consumidor. Uma falha ocorre quando o desempenho do serviço fica abaixo das expectativas do consumidor (Hoffman e Bateson, 1997). As falhas dos serviços resultam de quaisquer erros ou problemas (reais ou percebidos) relacionados com o serviço e que ocorrem durante a interação entre o consumidor e a empresa (Maxham Iii, 2001).

As características dos serviços, mencionadas na secção anterior, aumentam a probabilidade de ocorrerem falhas e erros, não só do ponto de vista operacional, mas também do ponto de vista do consumidor (Brown, Cowles e Tuten, 1996). O elevado envolvimento humano nos serviços resulta numa maior heterogeneidade de resultados possíveis e a inseparabilidade da produção e consumo impede inspeções de qualidade antes da entrega do serviço (Hess, Ganesan e Klein, 2003). Devido à simultaneidade entre produção e consumo, a prestação do serviço está dependente de diversos fatores, como a atitude do pessoal de contacto e os comportamentos dos consumidores (Michel, 2001).

Idealmente, as empresas devem conseguir prestar o serviço sem que ocorra qualquer tipo de falha. Contudo, sendo praticamente impossível eliminar todas as falhas de um serviço, as empresas devem ser capazes de responder eficazmente a essas falhas, desenvolvendo estratégias de recuperação do serviço (Maxham Iii e Netemeyer, 2002). A recuperação do serviço é a resposta da empresa a uma falha no sentido de a resolver. Através deste processo, a empresa pretende fornecer uma solução satisfatória para o consumidor insatisfeito, alterar as suas atitudes negativas e, como objetivo final, reter esse consumidor (Cambra-Fierro, Berbel-Pineda, Ruiz-Benítez e Vázquez-Carrasco, 2013; Maxham Iii e Netemeyer, 2002; J. L. Miller, Craighead e Karwan, 2000).

Os encontros de serviços são propícios a diferentes tipos de falhas, como indisponibilidade do serviço, serviço demasiado lento ou outras falhas do serviço principal (Bitner et al., 1990). Um serviço pode falhar por inexistência de recursos disponíveis para a sua entrega (p. ex. pela falta de pessoal de contacto no atendimento ao cliente), por ser entregue de forma não habitual (p. ex. pelo tempo de espera exceccionalmente elevado ou serviço lento) e pela ocorrência de erros, humanos ou não-humanos, durante a prestação do serviço (p. ex. erros nas transações monetárias), entre outras.



As falhas dos serviços podem ocorrer ao nível dos resultados do encontro do serviço ou ao nível dos processos do encontro de serviço (Parasuraman et al., 1985). Os resultados são a principal dimensão na avaliação do encontro de serviço inicial, que inclui a fiabilidade. Os processos são a principal dimensão na avaliação da recuperação do serviço, que inclui aspetos tangíveis, capacidade de resposta, segurança e empatia. Os processos de recuperação do serviço têm um impacto relativamente superior aos resultados do serviço inicial na satisfação do consumidor (Spreng, Harrell e Mackoy, 1995).

Quando o serviço prestado não corresponde às expectativas do consumidor, e este expressa o seu descontentamento, oferece à empresa uma oportunidade para retificar o problema e influenciar positivamente futuros comportamentos e atitudes (Ok, Back e Shanklin, 2005). O processo de recuperação pode ser visto como um segundo encontro de serviço, para o cliente, e uma segunda oportunidade para a empresa conseguir transformar consumidores insatisfeitos em consumidores satisfeitos e daí tirar vantagens (Varela-Neira et al., 2008). Alguns autores defendem que, o sucesso do processo de recuperação do serviço pode reforçar a relação com o consumidor que experienciou a falha do serviço (Hoffman, Kelley e Rotalsky, 1995; Smith e Bolton, 1998).

A maioria das atividades envolvidas no processo de recuperação do serviço são desempenhadas pelo pessoal de contacto e, por isso, os consumidores consideram-no como representante da empresa e tendem a avaliar o processo de recuperação com base no seu desempenho (Liao, 2007). Por vezes, a insatisfação dos consumidores deriva, não só da própria falha do serviço, mas também da forma como o pessoal de contacto responde à reclamação sobre a falha do serviço (Spreng et al., 1995). As relações interpessoais com o pessoal de contacto são avaliadas e influenciam a perceção de qualidade e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.

### **2.3 A importância do pessoal de contacto nos serviços**

O pessoal de contacto, que representa a empresa durante a interação direta com os consumidores, desempenha um papel fundamental nos encontros de serviço (Cambrá-Fierro, Melero-Polo e Vázquez-Carrasco, 2014; Liao e Chuang, 2004). Este é, frequentemente, o primeiro e o único representante da empresa de serviços e serve de

base à percepção pelo cliente do serviço prestado (Hartline et al., 2000). O pessoal de contacto atua como porta-voz da empresa, tem um papel ativo na prestação do serviço e desempenha atividades de grande importância para o valor presente e futuro da empresa (Cambra-Fierro et al., 2014). No contexto das falhas e recuperação do serviço, o pessoal de contacto pode saber qual é o problema inicial e pode responder de forma imediata recuperando o serviço eficazmente (Spreng et al., 1995).

As empresas de serviços dependem muito da capacidade do pessoal de contacto entregar um serviço de forma adequada. As suas atitudes e comportamentos afetam significativamente a percepção do serviço dos consumidores (Chebat e Kollias, 2000). As atitudes, competências e comportamentos do pessoal de contacto traduzem o funcionamento interno de uma empresa de serviços no resultado externo desejado pelos consumidores (Liao, 2007).

As características dos serviços comprovam a importância do pessoal de contacto:

- Os serviços são intangíveis, o que dificulta a sua avaliação por parte dos consumidores fazendo com que estes, muitas vezes, avaliem a interação com o pessoal de contacto, os seus comportamentos e as suas competências (Parasuraman et al., 1985).
- Os serviços são heterogêneos e o pessoal de contacto deve adaptar o encontro de serviço ao consumidor, para responder adequadamente às suas necessidades e desejos. Ocorrem em tempo real e envolvem, normalmente, interações pessoais entre o prestador de serviço e o(s) consumidor(es), o que torna a avaliação do serviço dependente da atuação de ambos os intervenientes, com influências na satisfação do consumidor (Bitner et al., 1990).
- A inseparabilidade entre produção e consumo dos serviços implica uma forte componente de interação humana, essencial para o sucesso da entrega do serviço, para a percepção de qualidade pelo consumidor e para a sua satisfação ou insatisfação (Bitner et al., 1990).

A importância do pessoal de contacto merece especial atenção nos momentos em que ocorrem falhas no serviço. O pessoal de contacto que interage com os consumidores são os primeiros a aperceber-se dos problemas e estão melhor posicionados para determinar a melhor forma de satisfazer os consumidores (Hart, Heskett e Sasser Jr, 1990). Quando

ocorrem falhas no serviço, as atividades desempenhadas pelo pessoal de contacto e o seu comportamento têm impacto na satisfação dos consumidores (Bitner et al., 1990; Webster e Sundaram, 1998). O processo de recuperação do serviço pode incluir um pedido de desculpas, explicações sobre as causas da falha, oferta de compensações, tratar o consumidor com cortesia e empatia, etc. As empresas de serviços devem desenvolver excelentes estratégias de recuperação do serviço, com ênfase na formação do pessoal de contacto competente, uma vez que são eles quem lidam diretamente com os consumidores insatisfeitos (Spreng et al., 1995).

O pessoal de contacto constitui um fator crítico na prestação do serviço porque os seus comportamentos e atitudes são, muitas vezes, responsáveis pelas emoções que os consumidores sentem durante o encontro de serviço (McColl-Kennedy e Smith, 2006). Se o pessoal de contacto for bem-sucedido em identificar e compreender as emoções negativas dos consumidores, terão a oportunidade de alterar o seu desempenho e adaptar o encontro de serviço de forma a obter melhores resultados.

A importância do pessoal de contacto está relacionada com as suas competências emocionais. É, por isso, relevante compreender o conceito de competência emocional e a sua relação com o conceito de inteligência emocional.

## **2.4 A inteligência emocional e a competência emocional do pessoal de contacto**

A competência emocional do pessoal de contacto pode influenciar o encontro de serviço (Cartwright e Pappas, 2008). O conceito de competência emocional é relevante, particularmente no contexto de falhas e recuperação do serviço. Para perceber o conceito de competência emocional é necessário compreender o conceito de inteligência emocional e as suas dimensões. No contexto deste estudo, é igualmente importante adotar a perspetiva do consumidor na avaliação das competências emocionais do pessoal de contacto.

### 2.4.1 A inteligência emocional

De entre as diversas definições e abordagens ao conceito de inteligência emocional, destacam-se os modelos de Mayer e Salovey, Goleman e Bar-On, bem como os respectivos instrumentos de medida.

Inicialmente, o conceito de inteligência emocional foi definido por Salovey e Mayer (1990) como a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções, próprias e dos outros, e de discriminar entre eles e utilizar essa informação para guiar pensamentos e ações. Esta definição foi considerada demasiado vaga por incluir apenas a percepção e regulação das emoções, e o conceito de inteligência emocional foi revisto e definido como:

*“a capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar emoções; a capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento emocional; e a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer e Salovey, 1997, p. 10).*

Com o lançamento do livro *“Inteligência Emocional”* de Goleman (1995), o conceito de inteligência emocional foi popularizado. Após algumas revisões à definição inicial, o autor op. cit. defende que a inteligência emocional se observa quando:

*“uma pessoa demonstra as competências que constituem o autoconhecimento, a autogestão, a consciência social e as competências sociais, em momentos e formas oportunas, suficientemente frequentes para serem eficazes numa determinada situação” (Boyatzis, Goleman e Rhee, 2000, p. 3).*

Por sua vez, a abordagem de Bar-On (1997) considera os conceitos de inteligência emocional e inteligência social, conjuntamente. A inteligência emocional e social são definidas como:

*“um conjunto multifatorial de capacidades, competências e facilitadores emocionais e sociais interrelacionados, que influenciam a capacidade de reconhecer, compreender e gerir emoções, de se relacionar com os outros, de se adaptar à mudança, de resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal*

*e de lidar eficientemente com as exigências, desafios e pressões diárias” (Bar-On, 2006, p. 20).*

A abordagem de Mayer e Salovey considera o conceito de inteligência emocional como uma capacidade cognitiva e foca-se na capacidade de processar informação afetiva (Zeider, Matthews e Roberts, 2004). Esta abordagem une o campo das emoções e da inteligência considerando as emoções como fontes de informação que ajudam a compreender e a navegar num determinado ambiente social (Salovey e Grewal, 2005). As abordagens de Goleman e de Bar-On são abordagens mistas, que consideram aspetos não cognitivos, como a personalidade e as motivações. A abordagem não-cognitiva considera aspetos motivacionais e disposições afetivas, como por exemplo o autoconceito, a assertividade ou a empatia (Zeider et al., 2004).

Todas estas abordagens ao conceito de inteligência emocional partilham um conceito básico comum: de uma forma geral, a inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer e regular as próprias emoções e as dos outros (Cherniss, Goleman e Bennis, 2003).

Para cada uma das abordagens à inteligência emocional referidas anteriormente, os respetivos autores definem um conjunto de dimensões, ou competências, que a constituem e os instrumentos de medida para as avaliar (ver Quadro 1).

***Quadro 1: Dimensões e instrumentos de medida dos modelos de inteligência emocional***

<b>Salovey e Mayer (1990)</b>			
<b>Dimensões</b>			
<i>Perceção das emoções</i>	<i>Facilitar o pensamento</i>	<i>Compreensão das emoções</i>	<i>Regulação das emoções</i>
Capacidade de identificar as próprias emoções e as dos outros, bem como em objetos, arte, histórias, música e outros estímulos.	Capacidade de gerar, utilizar e sentir a emoção para comunicar sentimentos ou utilizá-las noutros processos cognitivos.	Capacidade de compreender a informação emocional, a forma como as emoções se combinam e progridem através de transições relacionais e de apreciar tais significados emocionais.	Capacidade de abertura aos sentimentos, de os moldar em si mesmo e nos outros no sentido de promover a compreensão e o crescimento pessoal
<b>Instrumento de medida:</b> Teste de Inteligência Emocional de Mayer-Salovey-Caruso – MSCEIT			

Goleman (1995)				
Dimensões				
Autoconhecimento	Autogestão	Consciência social	Competências sociais	
Conhecimento do próprio estado interno, preferências, recursos e intuições.	Gestão do próprio estado interno, impulsos e recursos.	Forma como as pessoas lidam com relacionamentos e são conscientes dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros.	Habilidade para induzir respostas desejáveis nos outros.	
Instrumento de medida: Inventário de Competências Emocionais 2.0 - ECI 2.0				
Bar-On (1997)				
Dimensões				
Competências intrapessoais	Competências interpessoais	Adaptabilidade	Gestão do stress	Estado de espírito geral
Estar consciente de si mesmo, entender as suas forças e fraquezas e expressar os seus sentimentos e pensamentos de forma não-destrutiva.	Estar consciente das emoções, sentimentos e necessidades dos outros e estabelecer e manter relações de cooperação, construtivas e mutuamente satisfatórias.	Gerir eficazmente as mudanças pessoais, sociais e ambientais sendo realista e flexível ao lidar com situações inesperadas, ao resolver problemas e ao tomar decisões.	Gerir as emoções de forma a que estas nos beneficiem e não nos prejudiquem .	Ser suficientemente otimista e positivo e saber motivar-se.
Instrumento de medida: Inventário de Quociente Emocional - EQ-i				

Fonte: adaptado da literatura (Bar-On, 1997; Brackett e Salovey, 2006; Mayer, Salovey e Caruso, 2002; Wolff, 2005)

Apesar de se encontrarem diferentes definições e abordagens ao conceito de inteligência emocional, estas acabam por ser mais complementares do que contraditórias (Ciarrochi, Chan e Caputi, 2000). O conceito apresentado por Mayer e Salovey (1997) é apontado como sendo um dos mais reconhecidos e populares na literatura. Este modelo pode ser complementado pelos modelos mistos que, para além das competências cognitivas, englobam outros aspetos da personalidade e do carácter (Rego e Fernandes, 2014). Os aspetos não cognitivos afetam comportamentos no local de trabalho, como o compromisso dos empregados, o trabalho de equipa, a inovação, a qualidade do serviço e a lealdade do consumidor (Zeider et al., 2004).

É importante compreender o conceito de competência emocional que, apesar de estar intrinsecamente relacionado com a inteligência emocional, é um conceito distinto.

## **2.4.2 A competência emocional**

As dimensões da inteligência emocional apresentadas nas abordagens de Salovey e Mayer (1990), Goleman (1995) e Bar-On (1997) são também designadas por competências. Contudo, apenas Goleman faz uma distinção clara entre os conceitos de competência e inteligência emocional. Para o autor op. cit., é necessária a existência de inteligência emocional, mas isso não é suficiente para manifestar competência em qualquer uma das dimensões que a constituem (Goleman, 2001). A inteligência emocional não garante que os indivíduos manifestem, efetivamente, comportamentos emocionalmente competentes no local de trabalho. I.e., não há uma garantia de que um indivíduo emocionalmente inteligente tenha sido exposto a situações ou experiências profissionais essenciais para adquirir certas competências emocionais, como por exemplo a iniciativa, a assertividade, entre outras (Zeider et al., 2004). O pessoal de contacto pode ser emocionalmente inteligente mas comportar-se de forma emocionalmente incompetente quando interage com os consumidores (Delcourt et al., 2015). A inteligência emocional determina o potencial de aprendizagem de certas capacidades emocionais e sociais relacionadas com o trabalho. O nível de competência emocional manifestado pelo indivíduo demonstra em que medida esse potencial foi, verdadeiramente, realizado (Goleman, 2001; Zeider et al., 2004).

Outros autores (p. ex.: Giardini e Frese, 2008), defendem que as principais dimensões dos conceitos de inteligência emocional e competência emocional são idênticos, i.e., a identificação e a regulação das emoções são dimensões comuns aos dois conceitos.

A competência emocional é definida por Goleman (1998) como uma capacidade que pode ser aprendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho excecional no trabalho. O conceito de competência emocional, segundo Zeider et al. (2004), diz respeito à manifestação de habilidades relacionadas com o trabalho, baseadas na inteligência emocional. Giardini e Frese (2008) definem as competências emocionais como um conjunto de habilidades utilizadas para identificar, compreender e regular informação afetiva, do próprio e dos outros. Segundo Delcourt et al. (2015), a competência emocional diz respeito à manifestação de comportamentos emocionais competentes que refletem inteligência emocional, i.e., às capacidades efetivamente

demonstradas pelo pessoal de contacto para identificar, compreender, utilizar e regular as emoções dos consumidores num encontro de serviço.

Não só é importante distinguir os conceitos de competência emocional e inteligência emocional, como também importa adotar uma perspectiva do consumidor no que respeita à avaliação dessas competências.

### **2.4.3 A perspectiva dos consumidores**

Os resultados dos estudos sobre o impacto das competências emocionais do pessoal de contacto nos comportamentos dos consumidores, em encontros de serviço, têm obtido resultados conflitantes. Alguns estudos concluem que uma elevada competência emocional do pessoal de contacto leva a uma maior satisfação do consumidor (Kernbach e Schutte, 2005). Outros, concluem que a competência emocional está associada ao estado afetivo positivo do pessoal de contacto mas não ao estado afetivo positivo do consumidor (Giardini e Frese, 2008). Estes resultados, de certa forma contraditórios, devem-se ao foco na perspectiva do pessoal de contacto e/ou dos seus supervisores. As limitações desta perspectiva podem ser superadas com o estudo das competências emocionais do pessoal de contacto, segundo uma perspectiva do consumidor (Delcourt et al., 2013).

Nos encontros de serviço, se os gestores pretenderem melhorar a experiência dos consumidores, devem examinar as competências emocionais do pessoal de contacto, e não a sua inteligência emocional (Delcourt et al., 2015). Um elevado quociente de inteligência emocional não se traduz, necessariamente, na exibição de comportamentos emocionalmente competentes durante a interação com o consumidor. Delcourt et al. (2015) consideram três das quatro dimensões sugeridas por Mayer e Salovey (1997), como as dimensões de competência emocional do pessoal de contacto, do ponto de vista do consumidor, que se apresentam a seguir:

- **Identificar emoções:** capacidade do pessoal de contacto para identificar emoções em si mesmo e nos outros (Mayer e Salovey, 1997; Salovey e Grewal, 2005). Do ponto de vista do consumidor, corresponde à competência do empregado para identificar as suas emoções com base na linguagem, aparência e comportamentos (Delcourt et al., 2015).



- Compreender emoções: capacidade do pessoal de contacto para compreender as suas próprias emoções e as dos outros, como estas se alteram ao longo do tempo, como se diferenciam e que emoções são mais apropriadas num determinado contexto (Mayer e Salovey, 1997; Salovey e Grewal, 2005). Do ponto de vista do consumidor, corresponde à competência do empregado para reconhecer as suas emoções e interpretar as suas causas (Delcourt et al., 2015).
- Regular emoções: capacidade do pessoal de contacto para gerir as próprias emoções e as dos outros, quer seja para atenuar, intensificar ou manter tais emoções (Gross e Thompson, 2007; Salovey e Grewal, 2005). Do ponto de vista do consumidor, corresponde à competência do empregado para gerir as emoções do consumidor, moderando as negativas e reforçando as positivas (Delcourt et al., 2015).

Ao adotar uma perspetiva do consumidor, consideram-se apenas as competências emocionais observáveis pelos consumidores, i.e., as competências emocionais interpessoais (identificar, compreender e regular emoções). A quarta dimensão, utilizar emoções, refere-se à capacidade do pessoal de contacto para utilizar emoções de forma a facilitar o pensamento e auxiliar o raciocínio, direcionando-as para atividades construtivas (Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Grewal, 2005). Esta dimensão não é aplicável, uma vez que os consumidores podem não ser capazes de determinar a capacidade do pessoal de contacto para utilizar as próprias emoções construtivamente. A capacidade de utilizar as emoções trata-se de uma competência intrapessoal do pessoal de contacto, não visível para o consumidor (Delcourt et al., 2015).

No Quadro 2 são apresentadas as principais diferenças entre as perspetivas do consumidor e do próprio pessoal de contacto, sobre a competência emocional.

**Quadro 2: Diferenças entre as perspetivas do pessoal de contacto e dos consumidores**

<b>Perspetiva do pessoal de contacto</b>	<b>Perspetiva dos consumidores</b>
▪ Considera o potencial do pessoal de contacto para adotar comportamentos emocionais competentes.	▪ Considera a atual demonstração de comportamentos emocionais competentes.
▪ Autoavaliação das competências emocionais pelo próprio pessoal de contacto, sujeita a parciaisidades, distorções ou falsificações.	▪ Avaliação das competências emocionais feita pelo consumidor.
▪ Considera a inteligência emocional como uma característica independente do contexto.	▪ Considera a competência emocional como uma característica dependente do contexto.
▪ Foco nas competências intrapessoais (capacidade para identificar, utilizar, compreender e regular as próprias emoções).	▪ Foco nas competências interpessoais (capacidade para identificar, compreender e regular as emoções dos outros).

*Fonte: adaptado de Delcourt et al. (2015)*

A necessidade de uma perspetiva do consumidor, sobre a competência emocional do pessoal de contacto, resulta da existência de diferenças significativas, entre a perceção dos consumidores e do pessoal de contacto, sobre aquilo que constitui um bom encontro de serviço. Os critérios utilizados por ambas as partes, para avaliar o desempenho do pessoal de contacto, também são diferentes (Mattila e Enz, 2002; Swartz e Brown, 1989).

A competência emocional do pessoal de contacto pode influenciar resultados cruciais do encontro de serviço, como a satisfação dos consumidores. É, portanto, relevante compreender o conceito de satisfação, particularmente a satisfação dos consumidores com a recuperação do serviço e as suas consequências.

## **2.5 A satisfação dos consumidores com a recuperação do serviço**

Para as empresas de serviços é mais difícil garantir a satisfação dos seus consumidores, devido à grande probabilidade de ocorrerem falhas (Varela-Neira et al., 2008).

Segundo Oliver (1997), a palavra “satisfação” deriva do latim “*satis*” (suficiente) e “*facere*” (fazer). O consumidor atinge o nível de satisfação quando a prestação do serviço é suficiente de acordo com aquilo que este procura. A satisfação do consumidor pode ser

abordada de duas formas, i.e., como um processo de avaliação ou como um resultado de uma experiência de consumo (Yi, 1990). No Quadro 3 estão reunidas algumas definições da satisfação do consumidor, segundo as duas abordagens.

**Quadro 3: Satisfação do consumidor como um resultado e como um processo**

Satisfação como resultado	Satisfação como processo
Estado cognitivo [do consumidor] de ser adequada ou inadequadamente recompensado pelos sacrifícios realizados (Howard e Sheth, 1969).	Avaliação de que a experiência de consumo foi, no mínimo, tão boa como se esperava que fosse (Hunt, 1977).
Resumo do estado psicológico quando a emoção em torno de expectativas não confirmadas se agrupa com os sentimentos prévios de um consumidor acerca da sua experiência de consumo (Oliver, 1981).	Processo de avaliação que determina se a alternativa escolhida é consistente com as crenças anteriores com respeito a essa alternativa (Engel e Blackwell, 1982).
Sentimento de satisfação ou insatisfação, que resulta da comparação entre o desempenho percebido (resultado) em relação às suas expectativas (Kotler e Keller, 2011).	Processo de avaliação da discrepância percebida entre expectativas anteriores (ou qualquer outra norma de desempenho) e o desempenho atual percebido após o consumo (Day, 1984).

*Fonte: adaptado de Yi (1990)*

A abordagem ao conceito de satisfação como um processo, quando comparada com a abordagem como um resultado, engloba toda a experiência de consumo e foca-se mais nos processos percetuais, avaliativos e psicológicos, que se combinam para gerar a satisfação do consumidor (Yi, 1990).

Para além destas duas abordagens, na literatura, são ainda distinguidos dois tipos de satisfação: satisfação cumulativa e satisfação transaccional. A primeira refere-se ao nível de satisfação cumulativa de todos os encontros de serviços e experiências do consumidor com a empresa (Maxham Iii e Netemeyer, 2002). A segunda refere-se ao nível de satisfação com um encontro de serviço em particular (Bitner e Hubbert, 1994).

No contexto das falhas e recuperação do serviço, se um consumidor opta por reclamar, terá certas expectativas em relação à resposta da empresa e em relação à solução desejada, i.e., expectativas em relação à recuperação do serviço. Na literatura, são distinguidos dois tipos de expectativas: expectativas do serviço esperado e expectativas do serviço desejado (J. A. Miller, 1977; Swan e Trawik, 1980; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993). As expectativas de recuperação esperada respeitam ao nível do desempenho da empresa que o consumidor espera receber. As expectativas de recuperação desejada determinam o nível mínimo do desempenho da empresa que o consumidor considera aceitável (Stauss, 2002).

A satisfação com a recuperação do serviço refere-se ao grau de satisfação do consumidor, ao nível transacional, com a resposta da empresa a uma falha do serviço (Boshoff, 1999; Maxham Iii e Netemeyer, 2002). A satisfação com a recuperação do serviço pode ser vista como uma função do: (1) estado afetivo negativo causado pela falha do serviço inicial; (2) expectativas de recuperação do serviço; (3) qualidade percebida da recuperação do serviço; (4) desconfirmação das expectativas; e (5) percepção de justiça dos resultados da recuperação do serviço (Andreassen, 2000). A satisfação com a recuperação do serviço pode resultar da avaliação daquilo que o consumidor recebe da empresa como compensação, ou da avaliação dos procedimentos da empresa como resposta a uma falha do serviço (Stauss, 2002). A satisfação com o resultado respeita àquilo que o consumidor obtém da recuperação do serviço. A satisfação com os procedimentos da empresa para recuperar o serviço tem maior relevância por incluir a performance do pessoal de contacto.

As expectativas de recuperação do serviço são comparadas, pelo consumidor, com a recuperação do serviço efetivamente percebida por este. Quando ocorre uma falha ao nível transacional, a avaliação da resposta da empresa a essa falha resultará na satisfação ou insatisfação com a recuperação do serviço de acordo com a correspondência, ou não, com as expectativas do consumidor (Stauss, 2002). Os consumidores ficarão satisfeitos se a resposta da empresa a uma falha do serviço desconfirmar positivamente (ou confirmar) as suas expectativas, ou seja, se as expectativas de recuperação do serviços forem excedidas (ou correspondidas) pela performance da empresa (Varela-Neira et al., 2008). Os consumidores ficarão insatisfeitos se a resposta da empresa a uma falha do serviço desconfirmar negativamente as suas expectativas, ou seja, quando existe uma discrepância

entre as expectativas do consumidor e a performance da empresa (McCollough, Berry e Yadav, 2000).

É relevante compreender a influência da competência emocional do pessoal de contacto na satisfação do consumidor e, também, a influência da satisfação com a recuperação do serviço nas atitudes e nos comportamentos dos consumidores.

### **2.5.1 A competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor**

A competência emocional pode influenciar positivamente as interações entre os consumidores e o pessoal de contacto, permitir a entrega de um serviço de qualidade e criar climas organizacionais mais satisfatórios (Cartwright e Pappas, 2008).

Nos encontros de serviço, a interação entre o pessoal de contacto e o consumidor é crucial. Uma das principais tarefas do pessoal de contacto é criar um ambiente positivo, durante a prestação do serviço, para assegurar uma interação agradável com resultados positivos. O comportamento do pessoal de contacto influencia a satisfação, as atitudes e os comportamentos dos consumidores (Groth, Hennig-Thurau e Walsh, 2009).

A correta identificação e regulação das emoções dos consumidores pode fornecer informações importantes para o pessoal de contacto ser capaz de criar um clima positivo, durante o encontro de serviço, e personalizar o serviço, para melhor atender às necessidades e desejos do consumidor (Mattila e Enz, 2002).

Os indivíduos com elevadas competências emocionais têm desempenhos de nível superior, porque nas interações sociais são capazes de criar um clima afetivo mais positivo, obtendo melhores performances e resultados em termos individuais e organizacionais (Goleman, 1998). O pessoal de contacto que exhibe comportamentos emocionalmente competentes conseguirá influenciar positivamente o consumidor, as suas emoções e a sua satisfação. Os consumidores que entram num estado afetivo positivo, induzido pelo pessoal de contacto emocionalmente competente, são menos críticos e, consequentemente, mais satisfeitos com o encontro de serviço (Delcourt et al., 2013). O pessoal de contacto que demonstra competências emocionais pode minimizar o estado afetivo negativo dos consumidores quando ocorrem falhas no serviço, e atingir níveis de

satisfação dos consumidores mais elevados do que o pessoal de contacto que demonstra menores competências emocionais (Härtel et al., 2006). A competência emocional do pessoal de contacto ajuda a criar uma ligação, entre estes e os consumidores, que leva à percepção de uma interação pessoal agradável, com influências positivas na satisfação geral do consumidor com o encontro de serviço (Delcourt et al., 2013). Particularmente, quando ocorrem falhas no serviço, o pessoal de contacto emocionalmente competente será capaz de passar de um clima de serviço negativo para um clima de serviço positivo, durante o processo de recuperação. Nas situações de falhas e recuperação do serviço, onde predominam as emoções negativas, e a sua intensidade é maior, o pessoal de contacto pode influenciar o estado afetivo dos consumidores. Aqueles que são capazes de identificar, compreender e regular as emoções dos consumidores podem influenciar positivamente a sua satisfação, reduzindo as emoções negativas e aumentando as positivas (Delcourt et al., 2015).

A satisfação do consumidor, por sua vez, tem impacto na atitude e nos comportamentos pós-compra do consumidor, que são importantes para as empresas de serviços.

### **2.5.2 As consequências da satisfação com a recuperação do serviço**

Um consumidor insatisfeito com o nível de serviço inicial irá entrar num estado mental negativo, com impacto na avaliação da recuperação do serviço (Andreassen, 2000). Se um consumidor perceciona a recuperação do serviço como bem-sucedida, ficará positivamente surpreendido e entrará num estado mental positivo, experienciando emoções como felicidade ou prazer. Inversamente, percecionando a recuperação do serviço como fracassada, o consumidor irá desenvolver sentimentos negativos, experienciando emoções como irritação ou tristeza (Andreassen, 1999).

Para além das consequências em termos emocionais, a satisfação com a recuperação do serviço influencia também, e mais importante ainda no contexto deste estudo, a atitude e os comportamentos pós-compra do consumidor.

Quando o consumidor considera um determinado prestador de serviços para a sua próxima transação, a eficácia do processo de recuperação do serviço pode ter um efeito significativo nas intenções do consumidor (Spreng et al., 1995). Embora as falhas na

prestação de um serviço possam afetar negativamente a relação entre o consumidor e a empresa de serviços, uma recuperação eficaz pode reforçar as atitudes e os comportamentos dos consumidores (Ok et al., 2005; Tax, Brown e Chandrashekar, 1998). Após uma falha no serviço, o processo de recuperação é, provavelmente, a última experiência do consumidor com a empresa (Spreng et al., 1995). Os esforços de recuperação do serviço são suscetíveis de serem proeminentes para os consumidores, devido à maior atenção dada a estas situações e à sua avaliação. Durante a recuperação do serviço, a percepção das competências emocionais do pessoal de contacto terá influência na avaliação do encontro do serviço e na satisfação do consumidor que, por sua vez, influenciará a sua atitude e os seus comportamentos pós-compra (Delcourt et al., 2015). Uma boa recuperação do serviço afeta positivamente o nível de confiança do consumidor e os comportamentos pós-compra, como a intenção de recompra e o passapalavra (DeWitt, Nguyen e Marshall, 2008).

**i. Atitude dos consumidores: confiança**

As atitudes do consumidor podem ser definidas como uma avaliação duradoura, favorável ou desfavorável, sentimentos emocionais e tendências de ação em relação a objetos ou ideias (Kotler e Keller, 2011).

Na literatura, surgem diversas definições do conceito de confiança que partilham ideias comuns, como a fiabilidade e a credibilidade. O conceito de confiança é definido como a vontade de confiar num parceiro de troca, ou seja, existe quando uma das partes acredita que o seu parceiro de troca é digno de confiança e está disposta a confiar nele (Moorman, Zaltman e Deshpande, 1992). A confiança é uma atitude positiva, existente quando uma das partes confia na fiabilidade e integridade do seu parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994). A confiança consiste na intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas do comportamento da outra parte (Dunn e Schweitzer, 2005). Um consumidor que confia na empresa prestadora de serviços mantém determinadas expectativas de que esta é fiável e que se pode confiar nela para cumprir as suas promessas (Sirdeshmukh, Singh e Sabol, 2002). A percepção do consumidor da confidencialidade, da honestidade, da integridade e dos elevados padrões éticos da empresa de serviços traduz-se na confiança (Coulter e Coulter, 2002).

A confiança é apontada como a base do marketing relacional e é um fator crítico na formação de relações duradouras, entre consumidores e empresas de serviço. Para os consumidores, é difícil avaliar um serviço antes da sua aquisição e experimentação. Os consumidores de serviços são mais vulneráveis, devido à incerteza que existe antes de adquirir o serviço. A confiança no prestador de serviço desempenha um papel importante na redução dessa incerteza e vulnerabilidade (Berry, 1995).

A satisfação com a recuperação do serviço influencia, positivamente, a confiança dos consumidores. Num estudo sobre a avaliação dos consumidores relativamente a experiências de reclamação em serviços, Tax et al. (1998) concluíram que a satisfação com a recuperação do serviço está fortemente associada ao nível de confiança e compromisso do consumidor, e as experiências anteriores positivas mitigam os efeitos de uma má gestão de reclamações. Os autores op. cit. afirmam, também, que os consumidores que procuram a recuperação do serviço (reclamam) oferecem à empresa a oportunidade para demonstrar a sua credibilidade e confiança após a ocorrência de uma falha no serviço. Após ter sido negativamente afetada pela falha do serviço, a confiança do consumidor pode ser restaurada se a empresa for bem-sucedida no processo de recuperação do serviço (Ruyter e Wetzels, 2000) e pode, em muitos casos, evitar a saída do consumidor (Lovelock e Wirtz, 2011). Uma recuperação do serviço bem-sucedida reforça a confiança do consumidor na empresa prestadora de serviço (Ok et al., 2005). A satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo na confiança do consumidor e, por sua vez, a confiança está positivamente relacionada com a intenção de recompra e o passa-palavra (Kim et al., 2009).

## **ii. Comportamentos dos consumidores: passa-palavra e intenção de recompra**

Numa interação com o pessoal de contacto emocionalmente competente, que reconhece e compreende as necessidades do consumidor, este reconhece mais facilmente os benefícios que resultam da transação e reforça a sua lealdade com o prestador de serviço (Delcourt et al., 2013). A lealdade do consumidor é entendida como a intenção de adotar diversos comportamentos que demonstram a vontade de manter um relacionamento duradouro com a empresa prestadora de serviços (Sirdeshmukh et al., 2002). A lealdade pode manifestar-se de diversas formas, incluindo as recomendações através do passa-



palavra e a intenção de recompra (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Na literatura, a intenção de recompra e o passa-palavra são considerados como indicadores da lealdade (Lam, Shankar, Erramilli e Murthy, 2004; Sirdeshmukh et al., 2002; Zeithaml et al., 1996).

Os comportamentos pós-compra do consumidor são as ações tomadas após a decisão de compra (Kotler e Keller, 2011).

A intenção de recompra corresponde ao julgamento de um indivíduo sobre comprar novamente um determinado serviço da mesma empresa, considerando as circunstâncias atuais (Hellier, Geursen, Carr e Rickard, 2003). Para os responsáveis do marketing, reduzir a saída dos consumidores para as empresas concorrentes é uma preocupação crescente. A intenção de recompra é um comportamento importante para as empresas de serviços, uma vez que o custo de obter novos consumidores é, normalmente, superior ao custo de reter os consumidores existentes (Spreng et al., 1995).

O passa-palavra corresponde às comunicações informais, direcionadas a outros consumidores, sobre um serviço. Pode ser positivo, como por exemplo, o relato de experiências agradáveis ou recomendações de um serviço, ou negativo, como por exemplo o relato de experiências desagradáveis ou a difamação de um serviço (Anderson, 1998; Westbrook, 1987). O passa-palavra é um comportamento igualmente importante, uma vez que envolve comunicações face a face entre os consumidores e potenciais consumidores. Estas comunicações têm, normalmente, um impacto significativamente superior ao de outro tipo de comunicações, pois contém informação concreta baseada em experiências, efetivamente, vividas pelo emissor da mensagem. O passa-palavra é um tipo de comunicação originada pelos consumidores, e não pela própria empresa, o que lhe confere maior credibilidade (Yi, 1990).

A satisfação com a recuperação do serviço influencia positivamente a intenção de recompra e o passa-palavra. A probabilidade de um consumidor comprar novamente o bem ou serviço e fazer comentários positivos sobre a empresa, é maior para os consumidores satisfeitos do que para os consumidores insatisfeitos. (Kotler e Keller, 2011). Um consumidor satisfeito irá adotar comportamentos positivos, como o passa-palavra positivo e/ou a intenção de recompra, e evitará comportamentos negativos, como o passa-palavra negativo e/ou a saída para outra empresa concorrente.

O processo de recuperação do serviço não é apenas uma estratégia para recuperar o nível de satisfação do consumidor afetado, mas é também uma forma de demonstrar ao consumidor que um relacionamento duradouro com a empresa é benéfico (Ok et al., 2005). Certos resultados comportamentais, como o passa-palavra e a lealdade, são maiores para consumidores satisfeitos com o processo de recuperação do serviço do que para consumidores insatisfeitos (Kau e Loh, 2006). A satisfação com a recuperação do serviço leva a mudanças positivas nos comportamentos dos consumidores e tem, nomeadamente, um impacto positivo no passa-palavra e na intenção de recompra (Kim et al., 2009; Maxham Iii, 2001). Estes comportamentos são designados por comportamentos de conciliação e ocorrem quando o consumidor expressa vontade de aceitar compensações, vontade em ver o problema resolvido e em continuar a ser cliente da empresa (Bonifield e Cole, 2007). Inversamente, a insatisfação com a recuperação do serviço tem o potencial de piorar a situação e estimular o passa-palavra negativo e a saída dos consumidores para empresas competidoras (Stauss, 2002). Estes comportamentos são designados por comportamentos de retaliação e surgem, normalmente, quando o consumidor atribui a culpa ao prestador de serviço e tenta afetar negativamente a empresa (Bonifield e Cole, 2007).

O pessoal de contacto é um elemento crucial, que influencia diretamente a avaliação do processo de recuperação do serviço e a satisfação do consumidor. As consequências da satisfação do consumidor são importantes para a sobrevivência das empresas. Por isso, estas devem desenvolver estratégias de recuperação do serviço centradas no consumidor e nas competências dos seus representantes (o pessoal de contacto), necessárias à execução dessas estratégias (Hart et al., 1990).

## **2.6 Síntese**

Este capítulo, dedicado à revisão de literatura, tem como objetivo enquadrar teoricamente o tema em estudo.

Na sequência do que foi abordado, entende-se que as principais características dos serviços, particularmente a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade, são identificados como um dos responsáveis pela grande probabilidade de ocorrência de falhas nos serviços. Entende-se, também, que a recuperação do serviço é um processo

fundamental para reter os consumidores afetados pela falha do serviço, e o pessoal de contacto, enquanto representante da empresa de serviços, desempenha um papel fundamental durante esses momentos. As competências emocionais do pessoal de contacto são cruciais, pois têm impacto na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço. Consequentemente, a satisfação com o processo de recuperação do serviço tem impacto nas atitudes e comportamentos dos consumidores. Uma má recuperação do serviço pode ter consequências prejudiciais no que respeita à atitude e comportamentos pós-compra dos consumidores, particularmente, na confiança, passa-palavra e intenção de recompra.

A revisão de literatura evidencia, por um lado, a importância da competência emocional do pessoal de contacto e, por outro, a necessidade de que os momentos de recuperação do serviço decorram da melhor forma possível e se traduzam em atitudes e comportamentos do consumidor, positivos para a empresa de serviços. No entanto, os estudos existentes revelam algumas limitações que este trabalho pretende colmatar. A maior parte dos estudos focam-se no potencial do pessoal de contacto para adotar comportamentos emocionais competentes, i.e., na inteligência emocional, e nas competências intrapessoais, segundo a perspectiva do pessoal de contacto. Assim, para superar estas limitações, o foco desta investigação são as competências emocionais interpessoais do pessoal de contacto, avaliadas segundo a perspectiva do consumidor.

### 3. Estudo empírico

Neste capítulo é apresentado o problema, as hipóteses e o modelo de investigação, os principais objetivos, o contexto do estudo, a identificação dos instrumentos de análise, a população e a amostra do estudo.

#### 3.1 Objetivo e questões de investigação

O objetivo deste trabalho é verificar o impacto da perceção da competência emocional do pessoal de contacto na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e o consequente impacto na atitude e nos comportamentos pós-compra do consumidor.

Tendo presente o enquadramento teórico e o objetivo deste trabalho, colocam-se as seguintes questões de investigação:

- Qual é a relação entre a perceção da competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço?
- Qual é a relação entre a satisfação com a recuperação do serviço e a atitude do consumidor?
- Qual é a relação entre a satisfação com a recuperação do serviço e os comportamentos do consumidor?

A perceção da competência emocional será avaliada com base nas três dimensões de competência emocional – identificar, compreender e regular emoções – sugeridas por Delcourt et al. (2015). A satisfação com a recuperação do serviço terá como base o conceito de Boshoff (1999) como o grau de satisfação do consumidor, ao nível transacional, com a resposta da empresa prestadora de serviços a uma falha do serviço. No que respeita à atitude do consumidor, selecionou-se a dimensão confiança que terá como base a conceptualização feita pelos autores Morgan e Hunt (1994). Em termos de comportamentos do consumidor, selecionaram-se as dimensões passa-palavra e intenção de recompra. O passa-palavra terá como base a definição de Westbrook (1987) e a intenção de recompra terá por base o conceito de Hellier et al. (2003).

A revisão de literatura levou à formulação das seguintes hipóteses de investigação:

- ✓ **H1:** *Existe uma relação positiva entre a percepção da competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.*

As dimensões da competência emocional do pessoal de contacto estão positiva e significativamente correlacionadas com a satisfação dos consumidores (Delcourt et al., 2015). As percepções dos consumidores das competências emocionais do pessoal de contacto para identificar, compreender e regular as emoções, influenciam a sua experiência de consumo e a avaliação que fazem do serviço influencia o nível de satisfação do consumidor (Delcourt et al., 2013).

- ✓ **H2:** *Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e a sua confiança na empresa.*

A satisfação com a recuperação do serviço está positivamente associada aos níveis de confiança do consumidor (Kim et al., 2009; Ok et al., 2005). Consumidores satisfeitos com o processo de recuperação do serviço mostram maiores níveis de confiança do que os consumidores insatisfeitos com a recuperação do serviço (Kau e Loh, 2006).

- ✓ **H3:** *Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e o passa-palavra.*

A satisfação com a recuperação do serviço está positivamente associada ao passa-palavra (Kim et al., 2009; Maxham Iii, 2001; Ok et al., 2005). Um processo de recuperação do serviço satisfatório é um tópico de discussão entre consumidores e potenciais consumidores de um serviço (amigos, familiares, etc.) (Swanson e Kelley, 2001).

- ✓ **H4:** *Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e a intenção de recompra.*

A satisfação com a recuperação do serviço está positivamente associada à intenção de recompra (Kim et al., 2009; Maxham Iii, 2001; Ok et al., 2005). Os consumidores satisfeitos com o processo de recuperação do serviço apresentam maiores níveis de intenção de recompra (Smith e Bolton, 1998).

Tendo por base a revisão de literatura, o objetivo e as hipóteses anteriores, apresenta-se, na Figura 1, o modelo de investigação.

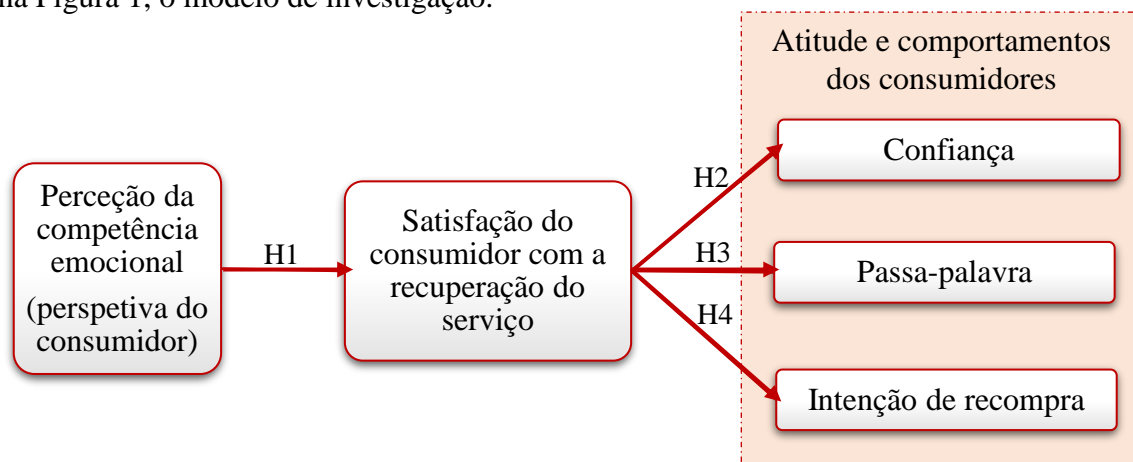


Figura 1: Modelo de investigação (elaboração própria)

### 3.2 Contexto do estudo

Nesta investigação, o contexto escolhido foi o setor dos serviços em Portugal.

No contexto português, no ano de 2015, o Livro de Reclamações registou um novo recorde, segundo dados oficiais divulgados no Dia Mundial dos Direitos dos Consumidores (Soares, 2016). Com um total de 303.548 reclamações formalizadas, o crescimento face ao ano anterior é de 21%. O comércio e alimentação lideram com um total de 155.612 queixas. Seguidamente, a área da saúde (52.215 queixas), a área das comunicações (49.764 queixas), os serviços energéticos (13.644 queixas), os serviços financeiros (8.752 queixas), os serviços de aviação (6.696 queixas), os transportes (4.950 queixas), os serviços de águas e resíduos (4.209 queixas) e o mercado de capitais (1.715 queixas).

No que respeita à prestação de serviços de comunicação, segundo dados da ANACOM (2016), os serviços de comunicações eletrónicas foram o setor mais reclamado (54.710 reclamações). Os serviços postais registaram 7.609 reclamações, e o serviço de televisão digital terrestre registou 522 reclamações. Da totalidade das reclamações, 75,1% foram efetuadas através do Livro de Reclamações e o valor representa menos 14,9% do que em 2014.

Também no ano de 2015, cerca de 700 mil consumidores fizeram queixas junto da Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO), um aumento de 24% face ao ano anterior (Pinto, 2016). Da totalidade das reclamações, 152.751 incidiram sobre os serviços de energia e água, 50.353 sobre os serviços de telecomunicações, 35.275 sobre a compra e venda e 24.927 sobre o setor da banca e seguros.

De menor dimensão mas com crescente importância, o Portal da Queixa registou, desde o seu lançamento em junho de 2009 até fevereiro de 2016, um total de quase 26.825 reclamações, segundo declarações feitas pelo seu fundador, Pedro Lourenço, ao jornal digital Dinheiro Vivo (Marcela, 2016). O número de reclamações em 2015 aumentou 78% face ao ano anterior. Os setores que receberam mais reclamações foram a TV, Internet e Comunicações (7.813 reclamações), o Comércio eletrónico (3.602 reclamações), os Serviços Públicos (2.347 reclamações), Comércio (3.090 reclamações), Eletricidade e gás (1.860 reclamações), Equipamentos para o lar (1.213 reclamações), Correio e logística (1.153 reclamações), Transportes Públicos (1.046 reclamações), Companhias de seguros (979 reclamações), Escritório, Informática e Imagem (873 reclamações), Viagens (hotéis, agências e companhias) (735 reclamações), Hipermercados (719 reclamações), Saúde (706 reclamações) e Banca (689 reclamações).

Apesar de algumas reduções em determinadas áreas, na generalidade, verifica-se, nos últimos anos, uma tendência para um aumento do número de reclamações efetuadas pelos consumidores de serviços. Esta situação reforça a importância dos processos de recuperação do serviço e a necessidade de compreender o papel da competência emocional do pessoal de contacto.

### **3.3 Metodologia de investigação**

O objetivo deste trabalho e as questões colocadas justificam a realização de uma investigação de natureza quantitativa, através de uma abordagem dedutiva recorrendo a inquéritos por questionário. Esta abordagem permitiu recolher informação relevante numa quantidade significativa, o que possibilita examinar as relações entre as variáveis a estudar. O método de recolha de dados utilizado é o questionário. Este método permite, de forma rápida e pouco dispendiosa, obter dados junto de um grande número de pessoas distribuídas geograficamente. O anonimato das respostas ao questionário é um

tranquilizador para os participantes que os leva a exprimir livremente as suas opiniões (Fortin, 2009). Os questionários são distribuídos via online, convidando os participantes através do envio de emails e partilha nas redes sociais. Malhotra e Birks (2006) apontam a rapidez deste processo, os baixos custos associados e a elevada quantidade de respostas como as principais vantagens da utilização de questionários. O tratamento estatístico dos dados obtidos serve para validar as hipóteses apresentadas.

### **3.4 População e amostra**

Uma população define-se como um conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características comuns, podendo ser agregados, e sobre os quais estamos interessados em generalizar (Fortin, 2009; Marôco, 2010). Nesta investigação, a população alvo corresponde aos consumidores de serviços que experienciaram uma ou mais situações onde ocorreram falhas no serviço e que percecionaram os comportamentos e competências emocionais do pessoal de contacto durante o processo de recuperação (i.e., a capacidade de identificar, compreender e regular as emoções). Nesta investigação, recorre-se a uma amostragem não probabilísticas por conveniência. Uma amostra por conveniência é a técnica de amostragem menos dispendiosa e mais rápida (Malhotra e Birks, 2006). Neste caso, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado, ou ainda acidentalmente (Marôco, 2010). Apesar de ser considerado pouco representativo, este é um método prático pela utilização de indivíduos que se encontram disponíveis e que são facilmente acessíveis (Fortin, 2009).

Relativamente ao tamanho da amostra, segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2009) e Malhotra e Birks (2006), o número de observações aceitável deve ser, no mínimo, cinco vezes superior ao número de variáveis a serem analisadas, ou dez vezes superior, para aumentar a qualidade da amostra. Uma vez que o questionário utilizado nesta investigação é constituído por 33 questões, a amostra deve ter, idealmente, 330 respostas válidas (ou 165, no mínimo).

### **3.5 Construção do questionário**

O objetivo do questionário é recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões e



apresenta uma grande flexibilidade no que respeita à estrutura e aos meios de recolha de informação (Fortin, 2009). O questionário desta investigação é constituído por 33 perguntas (ver Anexo I).

Inicialmente, pede-se a cada participante que recorde a mais recente situação onde experienciou uma falha e recuperação do serviço. Para que os inquiridos recordem mais facilmente essa situação, são dados alguns exemplos e seguidamente pede-se uma breve descrição da situação que serve de base para o preenchimento do questionário. Com base na experiência descrita, os participantes são convidados a responder a uma série de questões relacionadas com a percepção das competências emocionais do pessoal de contacto que desempenhou o processo de recuperação do serviço. De seguida, apresentam-se as questões relacionadas com a avaliação do grau de satisfação com a recuperação do serviço, com a atitude e com os comportamentos do consumidor após a recuperação do serviço. Por último, colocam-se questões de carácter sociodemográfico para caracterizar a amostra.

Nas questões de resposta fechada, à semelhança de Delcourt et al. (2015), utiliza-se uma escala de Likert de 5 pontos. Este tipo de escala tem a vantagem de ser facilmente construída e aplicada e a sua utilização é facilmente compreendida pelos inquiridos, tornando-a adequada para uma distribuição online (Malhotra e Birks, 2007). Aos inquiridos pede-se que indiquem o seu grau de concordância ou discordância com uma série de afirmações.

Para este questionário foram seleccionados e adaptados os seguintes itens relativos a cada uma das variáveis (Quadro 4):

***Quadro 4: Itens utilizados no questionário***

<b>Itens</b>	<b>Fontes</b>
<b>Percepção das competências emocionais</b> <b>Identificar</b> as emoções dos consumidores <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O empregado foi capaz de reconhecer que eu estava chateado(a).</li><li>▪ O empregado foi capaz de perceber como eu me estava a sentir.</li><li>▪ O empregado foi capaz de identificar o estado emocional em que eu me encontrava.</li><li>▪ O empregado estava plenamente consciente do meu estado emocional.</li><li>▪ O empregado interpretou perfeitamente as minhas emoções.</li></ul>	Delcourt et al. (2015)

Itens	Fontes
<p><b>Compreender</b> as emoções dos consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O empregado compreendeu perfeitamente o porquê de eu estar chateado (a).</li> <li>▪ O empregado entendeu perfeitamente as razões dos meus sentimentos.</li> <li>▪ O empregado entendeu perfeitamente o porquê de eu estar incomodado (a).</li> </ul> <p><b>Regular</b> as emoções dos consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O empregado influenciou-me muito positivamente.</li> <li>▪ O empregado fez de tudo para eu me sentir bem.</li> <li>▪ O empregado comportou-se de forma delicada para me fazer sentir melhor.</li> <li>▪ O empregado influenciou positivamente a forma como eu me estava a sentir.</li> <li>▪ Através dos seus comportamentos, o empregado acalmou-me.</li> </ul>	
<p><b>Satisfação com a recuperação do serviço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na minha opinião, a empresa forneceu uma solução satisfatória para o meu problema nesta situação em particular.</li> <li>▪ Não fiquei satisfeito (a) com a forma como a empresa lidou com este problema em particular. *</li> <li>▪ Em relação a este evento em particular, fiquei satisfeito (a) com a empresa.</li> </ul>	Maxham Iii e Netemeyer (2002)
<p><b>Confiança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confio que este prestador de serviço cumpre as suas promessas.</li> <li>▪ Considero este prestador de serviço digno de confiança.</li> <li>▪ Não confio neste prestador de serviço.*</li> </ul>	Kau e Loh (2006)
<p><b>Passa-palavra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apesar de eu utilizar este serviço, não o recomendo a amigos e familiares.*</li> <li>▪ Queixo-me deste prestador de serviço a amigos e familiares.*</li> <li>▪ As minhas recomendações sobre este prestador de serviço são positivas.</li> <li>▪ Tenho apenas comentários positivos a fazer sobre este prestador de serviços.</li> </ul>	Kau e Loh (2006)
<p><b>Intenção de recompra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No futuro, tenciono utilizar este serviço prestado por esta empresa.</li> <li>▪ Se necessitar deste serviço novamente, é provável que recorra a esta empresa.</li> <li>▪ Num futuro próximo não voltarei a adquirir os serviços desta empresa.*</li> </ul>	Maxham Iii e Netemeyer (2002)

\*Inversamente codificado

Fonte: adaptado da literatura

Inicialmente, realizou-se um pré-teste a dez participantes que teve como objetivo confirmar a clareza do questionário e apontar quaisquer lacunas e redundâncias a corrigir. O questionário foi construído e disponibilizado através do *Google Docs* e esteve disponível de 24 de março a 15 de maio de 2016. A difusão do questionário foi feita com recurso às redes sociais e ao *email* dinâmico da Universidade do Porto, bem como através de amigos, familiares e conhecidos, que simultaneamente o direccionaram também às suas redes de contactos.

Após a apresentação do estudo empírico, prossegue-se, no capítulo seguinte, com a análise e discussão dos resultados.

## 4. Análise e discussão dos resultados

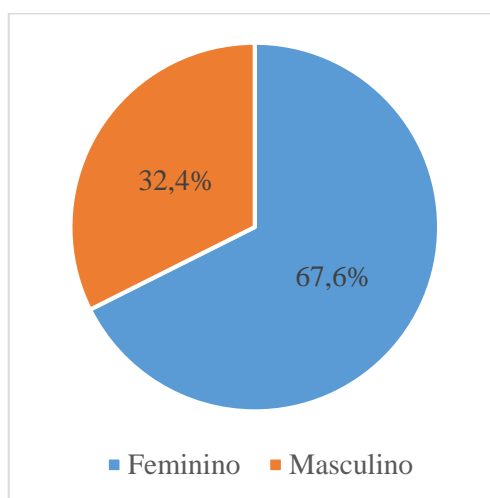
Neste capítulo faz-se a caracterização sociodemográfica dos indivíduos da amostra e a análise dos dados recolhidos. Foram obtidas 360 respostas e validadas 355. Antes de iniciar a análise dos dados recolhidos, procedeu-se à recodificação dos itens negativos para itens positivos, de forma a evitar o enviesamento na medição dos dados. Os dados foram analisados com recurso ao *software MS Excel®* e *SPSS® Statistics v22*, cujos *outputs* se encontram em anexos. O capítulo inclui a discussão dos resultados obtidos.

### 4.1 Descrição da amostra

A caracterização do perfil sociodemográfico dos inquiridos foi feita através dos dados relativos ao género, faixa etária, local de residência, habilitações literárias, situação profissional e rendimento líquido mensal.

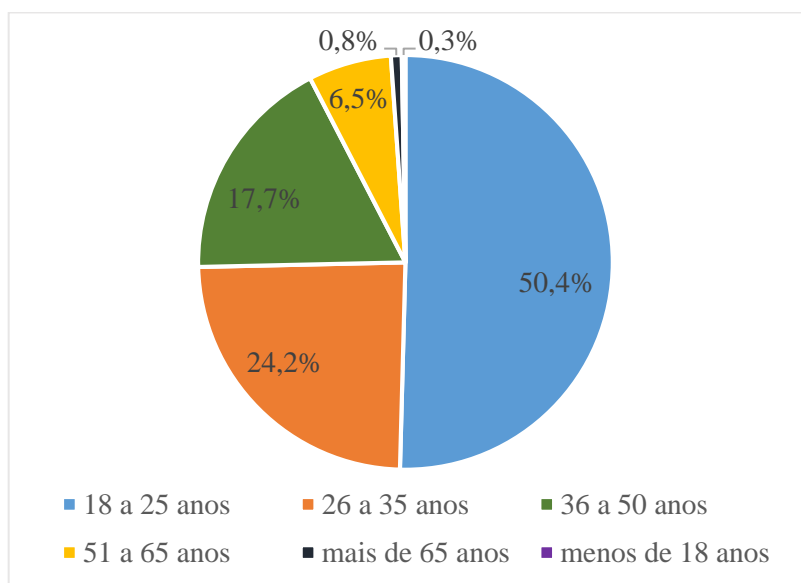
Relativamente ao género, dos 355 inquiridos, 240 são do sexo feminino (67,6%) e 115 são do sexo masculino (32,4%) (ver Gráfico 1). Em relação à faixa etária dos inquiridos (ver Gráfico 2), verifica-se que cerca de metade da amostra, (50,4%) é constituída por indivíduos entre os 18 e os 25 anos de idade. Seguidamente, e com maior expressividade, 24,2% da amostra é constituída por indivíduos entre os 26 e os 35 anos de idade e 17,7% por indivíduos entre os 36 e 50 anos de idade.

**Gráfico 1: Perfil sociodemográfico – género**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

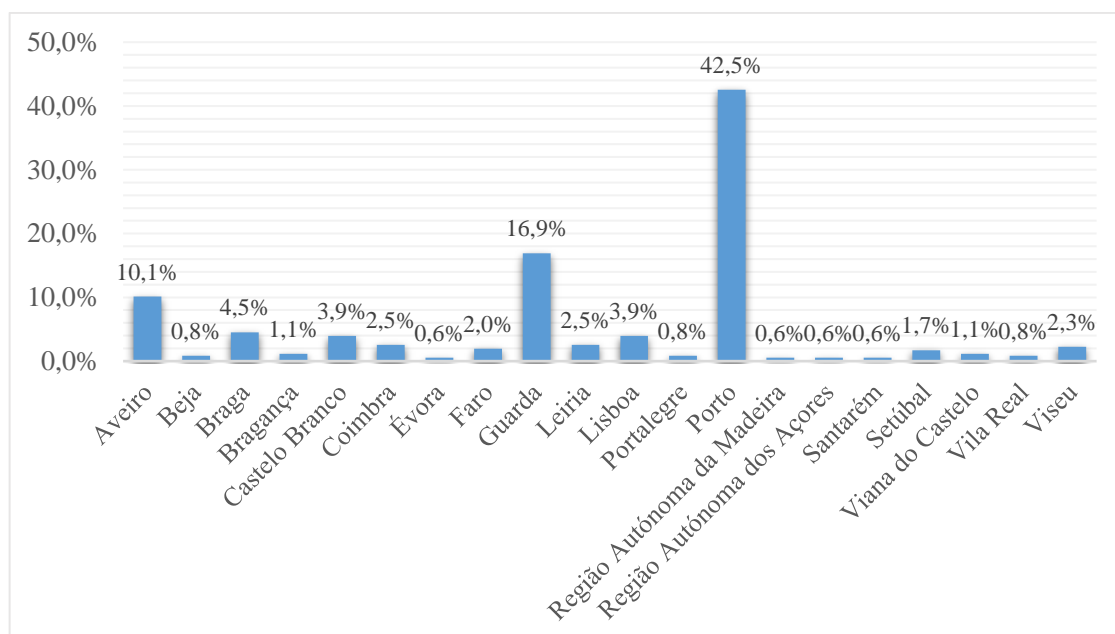
**Gráfico 2: Perfil sociodemográfico – idade**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

No que respeita ao local de residência dos inquiridos (ver Gráfico 3), verifica-se que a maioria dos indivíduos (42,5%) reside no distrito do Porto. Seguidamente, 16,9% e 10,1% dos indivíduos residem, respetivamente, no distrito da Guarda e no distrito de Aveiro. Os restantes distritos apresentam uma menor concentração dos inquiridos.

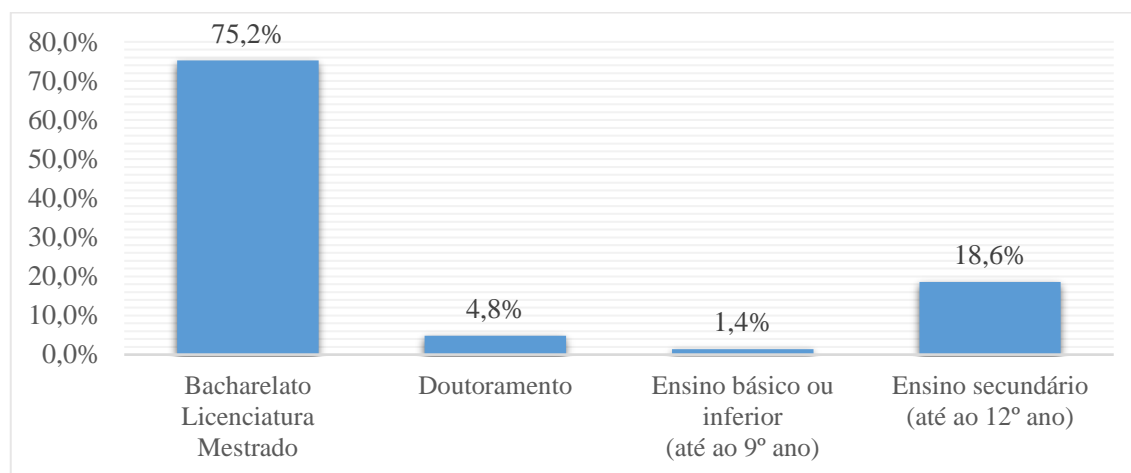
**Gráfico 3: Perfil sociodemográfico – local de residência**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos (ver Gráfico 4), verifica-se que a maioria dos indivíduos possui formação de nível superior. O Bacharelato, Licenciatura ou Mestrado é o grau predominante, concentrando 75,2% dos indivíduos. O segundo grau com maior expressividade é o ensino secundário (até ao 12º ano), representando 18,6% da amostra.

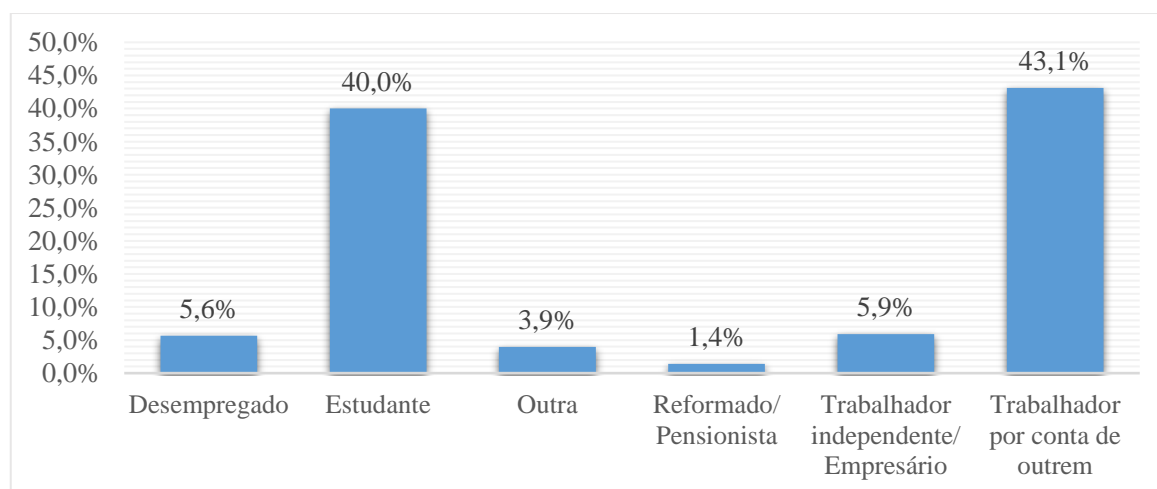
**Gráfico 4: Perfil sociodemográfico – habilitações literárias**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Relativamente à situação profissional dos inquiridos (ver Gráfico 5), verifica-se que 43,1% dos indivíduos são trabalhadores por conta de outrem e 40% são estudantes. As restantes situações profissionais apresentam uma menor expressividade.

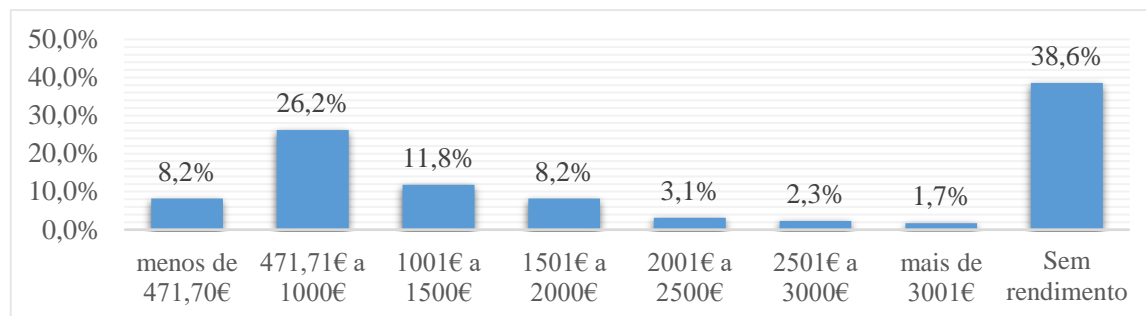
**Gráfico 5: Perfil sociodemográfico – situação profissional**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Quanto ao rendimento líquido mensal (ver Gráfico 6), verifica-se que, com maior expressividade, 38,6% dos indivíduos não possui rendimento mensal, 26,2% possui um rendimento líquido mensal entre 471,71€ e 1000€ e 11,8% entre 1001€ e 1500€.

**Gráfico 6: Perfil sociodemográfico – rendimento líquido mensal**

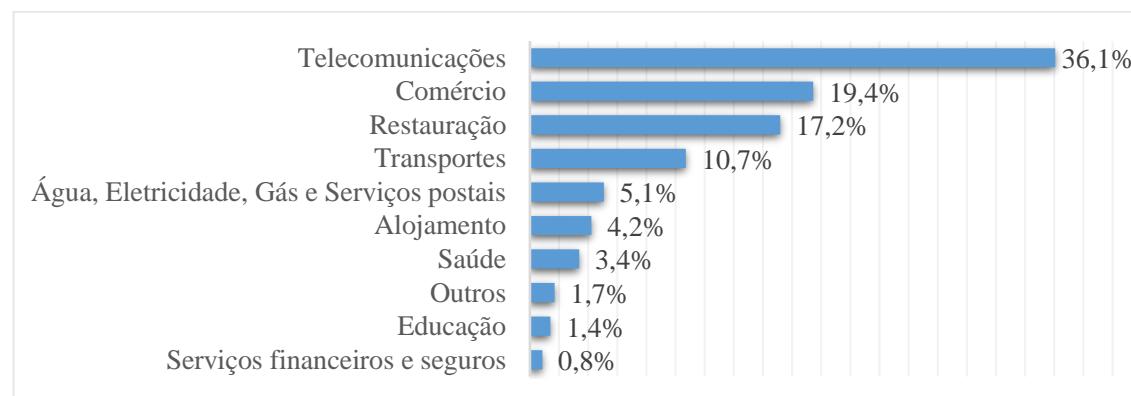


*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Por último, as respostas obtidas em relação ao contexto do serviço (onde foi pedido aos inquiridos que descrevessem uma situação onde experienciaram uma falha e recuperação do serviço), foram agrupadas em dez grupos de serviços tendo por base a Classificação das Atividades Económicas, revisão 3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007) (ver Anexo II).

Através do Gráfico 7, verifica-se que o contexto das telecomunicações é o predominante (36,1%). Seguidamente, temos o comércio (19,4%), a restauração (17,2%) e os transportes (10,7%). Os restantes serviços apresentam uma menor representatividade.

**Gráfico 7: Contexto dos serviços**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

## 4.2 Análise descritiva das variáveis em estudo

Relativamente às variáveis em estudo, apresenta-se, nesta secção, uma análise descritiva através da média, moda e desvio padrão, cujos valores se apresentam na Tabela 1.

**Tabela 1: Análise descritiva das variáveis**

Variável	Moda	Média	Desvio Padrão
<b>Percepção das competências emocionais</b>	4	3,10	1,340
- Identificar emoções	4	3,36	1,231
- Compreender emoções	4	3,51	1,272
- Regular emoções	1	2,60	1,329
<b>Satisfação</b>	1	2,80	1,529
<b>Confiança</b>	1	2,77	1,413
<b>Passa-palavra</b>	1	2,71	1,413
<b>Intenção de recompra</b>	1	2,89	1,428

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Em relação à Percepção das competências emocionais do pessoal de contacto, verifica-se que a variável “*Compreender Emoções*” apresenta o valor da média mais elevado (3,51), seguida da variável “*Identificar Emoções*” (3,36) e da variável “*Regular Emoções*” (2,60). Relativamente aos valores da moda, as variáveis “*Identificar Emoções*” e “*Compreender Emoções*” apresentam um valor da moda igual a 4, enquanto a variável “*Regular as Emoções*” apresenta um valor da moda igual a 1. A média total da variável “*Percepção das competências emocionais*” é 3,10 e a moda é 4.

Estes dados sugerem que os consumidores percebem que o pessoal de contacto com quem interagiram possui mais capacidades para identificar e compreender as suas emoções do que capacidades para regular tais emoções.

Em relação à “*Satisfação com a recuperação do serviço*”, verifica-se que esta apresenta um valor da média de 2,80 e uma moda igual a 1. Estes dados preliminares sugerem que os consumidores consideraram que o processo de recuperação não foi satisfatório.

Relativamente à atitude e comportamentos do consumidor, verifica-se que a média mais elevada corresponde à variável “*Intenção de Recompra*” (2,75), seguida da variável “*Confiança*” (2,72) e da variável “*Passa-palavra*” (2,64). Em relação à moda, as três variáveis apresentam valores iguais a 1.



Estes dados sugerem que, após experienciar uma falha e recuperação do serviço, mais consumidores consideram que não confiam no prestador de serviço, não o recomendam a amigos e familiares e não tencionam voltar a adquirir os serviços da empresa em questão.

De uma forma geral, a análise preliminar dos dados sugere que os consumidores percecionam que o pessoal de contacto possui mais capacidades para identificar e compreender as suas emoções do que para as regular. Indicam, também, que os consumidores não consideram o processo de recuperação do serviço satisfatório, não confiam na empresa prestadora do serviço, não tencionam recorrer ao passa-palavra positivo e não tencionam voltar a adquirir o mesmo serviço da mesma empresa.

Após a análise preliminar dos dados realizou-se uma análise fatorial das variáveis em estudo.

#### **4.3 Análise fatorial das variáveis em estudo**

A perceção das competências emocionais do pessoal de contacto, a satisfação com a recuperação do serviço, a confiança, o passa-palavra e a intenção de recompra são constructos não observáveis diretamente, pelo que foram medidos com recurso a escalas existentes na literatura. Os itens utilizados nesta investigação foram objeto de uma análise fatorial com o objetivo de explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever e avaliar a sua validade (Pestana e Gageiro, 2014).

Antes de se proceder à análise fatorial, deve verificar-se a adequabilidade da sua aplicação através de uma série de testes estatísticos.

Para analisar a homogeneidade dos dados, efetuam-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett:

- O KMO varia entre 0 e 1. Valores entre 0,5 e 1 indicam que a análise fatorial é adequada, e valores inferiores a 0,5 indicam que a análise fatorial pode não ser indicada, pois existe uma correlação fraca entre as variáveis (Malhotra e Birks, 2007; Pestana e Gageiro, 2014).

- O teste de esfericidade de Bartlett deve apresentar valores de *p-value* inferiores 0,001, o que demonstra que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Hair et al., 2009; Marôco, 2010).

Após verificar a adequação da análise fatorial, procede-se à extração dos fatores pelo método da Análise de Componentes Principais (ACP) e rotação Varimax, por ser um dos métodos mais utilizados (Hair et al., 2009; Malhotra e Birks, 2007). A determinação dos fatores a reter é feita através:

- dos valores próprios, que representam a variância total explicada por cada fator. Os fatores escolhidos são aqueles que apresentam uma variância explicada superior a 1 (Malhotra e Birks, 2007).
- do *scree plot*, que é um gráfico da variância distribuída pelo número de componentes. Os pontos de maior declive são indicativos do número apropriados de fatores a reter (Pestana e Gageiro, 2014).
- dos valores das comunalidades, que identificam a quantidade de variância que uma variável partilha com todas as outras variáveis consideradas. São aceites os valores superiores a 0,5 (Hair et al., 2009).

O método de rotação Varimax minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator (Pestana e Gageiro, 2014). Um *factor loading* igual ou superior a 0,40 indica que a variável é significativa e é, portanto, incluída no fator, enquanto os valores inferiores deverão ser eliminados (Hair et al., 2010).

Por último, a verificação da consistência interna das variáveis é feita através do valor do alfa de Cronbach. O seu valor varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna inadmissível se o alfa é inferior a 0,6, fraca se o alfa se encontra entre 0,6 e 0,7, razoável se o alfa se encontra entre 0,7 e 0,8, boa se o alfa se encontra entre 0,8 e 0,9 e muito boa se o alfa é superior a 0,9 (Pestana e Gageiro, 2014).

### 4.3.1 A variável “*Percepção das competências emocionais do pessoal de contacto*”

A adequabilidade da aplicação da análise fatorial à variável “*Percepção das competências emocionais do pessoal de contacto*” foi verificada através dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlet (Tabela 2). O teste de KMO apresenta o valor de 0,910 o que indica uma correlação excelente entre os itens (Marôco, 2010). O teste de esfericidade de Bartlet apresenta um *p-value* de 0,000 ( $p < 0,001$ ) o que permite concluir que os itens estão estatística e significativamente correlacionados. Como os valores do KMO e do teste de esfericidade de Bartlet se encontram nos parâmetros recomendados, a hipótese nula é rejeitada e é comprovada a adequação da amostra à análise fatorial.

**Tabela 2: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (IE, CE e RE)**

Itens	KMO	Bartlet
IE1, IE2, IE3, IE4, IE5, CE1, CE2, CE3, RE1, RE2, RE3, RE4, RE5	0,910	0,000

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Seguidamente, procedeu-se à extração dos fatores. Na Tabela 3 podemos observar os valores das comunalidades, valores próprios (*eigenvalue*) e variância. Analisando os valores das comunalidades, verificamos que estes são superiores a 0,5 ( $0,614 \leq \text{comunalidades} \leq 0,862$ ) e por isso, nenhum fator foi retirado da análise. Utilizando o critério dos valores próprios, os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram valores superiores a 1. Também através do *scree plot* (Gráfico 8) verificamos, visualmente, a retenção de dois ou três fatores. Assim, foram retidos dois fatores que explicam 78,32% da variância total dos dados.

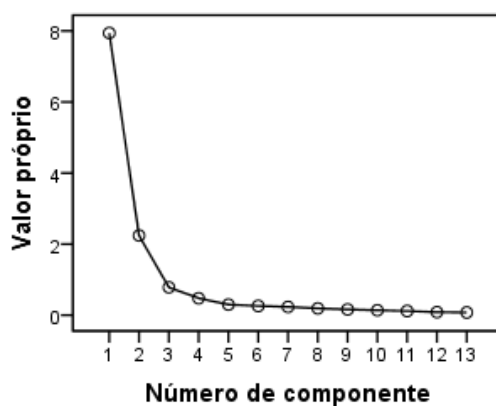
**Tabela 3: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (IE, CE e RE)**

Item	Comunalidades	Eigenvalue	Variância
IE1	0,614	7,940	42,71%
IE2	0,779	2,242	78,32%
IE3	0,801	0,783	
IE4	0,749	0,476	
IE5	0,772	0,298	
CE1	0,709	0,259	
CE2	0,749	0,232	
CE3	0,717	0,191	

Item	Comunalidades	Eigenvalue	Variância
RE1	0,856	0,162	
RE2	0,862	0,137	
RE3	0,858	0,118	
RE4	0,860	0,085	
RE5	0,856	0,076	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Gráfico 8: Scree plot (IE, CE e RE)**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Analisando as cargas fatoriais (Tabela 4), através da matriz das componentes após a rotação, verificamos que o fator 1 integra os itens IE1, IE2, IE3, IE4, IE5, CE1, CE2 e CE3, e o fator 2 integra os itens RE1, RE2, RE3, RE4 e RE5.

**Tabela 4: Cargas fatoriais (IE, CE e RE)**

	Componente	
	1	2
IE1	0,779	
IE2	0,830	
IE3	0,872	
IE4	0,855	
IE5	0,840	
CE1	0,768	
CE2	0,762	
CE3	0,754	
RE1		0,889
RE2		0,894
RE3		0,874
RE4		0,897
RE5		0,902

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Por último, no que respeita à fiabilidade, os valores do alfa de Cronbach (Tabela 5) indicam uma boa consistência interna (0,946).

**Tabela 5: Teste de fiabilidade (IE, CE e RE)**

Fator	Itens	Alfa de Cronbach (por fator)	Alfa de Cronbach (13 itens)
1	IE1, IE2, IE3, IE4, IE5, CE1, CE2, CE3	0,945	0,946
2	RE1, RE2, RE3, RE4, RE5	0,960	

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Concluída a análise fatorial, procedeu-se à renomeação das duas componentes extraídas tendo em consideração os itens que as constituem. Assim, o fator 1 designou-se por “Capacidade para identificar e compreender as emoções” (ICE) e o fator 2 designou-se por “Capacidade para regular as emoções” (RE).

#### 4.3.2 A variável “Satisfação com a recuperação do serviço”

A adequabilidade da aplicação da análise fatorial à variável “Satisfação com a recuperação do serviço” foi verificada através dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlet (Tabela 6). O teste de KMO apresenta o valor de 0,660 o que indica uma correlação razoável entre os itens (Marôco, 2010). O teste de esfericidade de Bartlet apresenta um *p-value* de 0,000 ( $p < 0,001$ ) o que permite concluir que os itens estão estatística e significativamente correlacionados. Como os valores do KMO e do teste de esfericidade de Bartlet se encontram nos parâmetros recomendados, a hipótese nula é rejeitada e é comprovada a adequação da amostra à análise fatorial.

**Tabela 6: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (SAT)**

Itens	KMO	Bartlet
SAT1, SAT2_r, SAT3	0,660	0,000

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Seguidamente, procedeu-se à extração dos fatores. Na Tabela 7 podemos observar os valores das comunalidades, valores próprios (*eigenvalue*) e variância. Analisando os valores das comunalidades, verificamos que estes são superiores a 0,5 ( $0,596 \leq \text{comunalidades} \leq 0,845$ ) e por isso, nenhum fator foi retirado da análise. Utilizando o

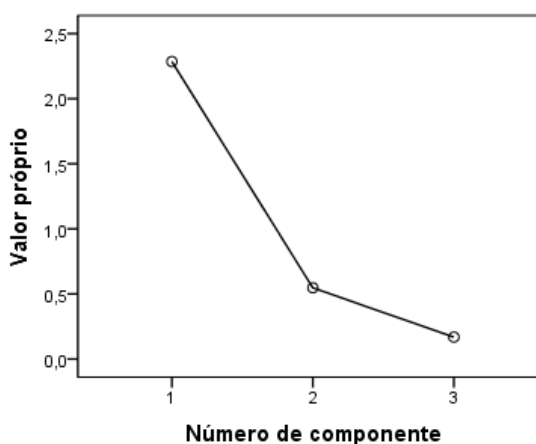
critério dos valores próprios, os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram valores superiores a 1. Também através do *scree plot* (Gráfico 9) verificamos, visualmente, a retenção de um fator. Assim, foi retido um fator que explica 76,17% da variância total dos dados.

**Tabela 7: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (SAT)**

Item	Comunalidades	Eigenvalue	Variância
SAT1	0,844	2,285	76,17%
SAT2_r	0,596	0,547	
SAT3	0,845	0,168	

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

**Gráfico 9: Scree plot (SAT)**



*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Por último, no que respeita à fiabilidade, o valor do alfa de Cronbach (Tabela 8) indica uma boa consistência interna (0,837).

**Tabela 8: Teste de fiabilidade (SAT)**

Item	Alfa de Cronbach
SAT1, SAT2_r, SAT3	0,837

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

A componente extraída designou-se por “Satisfação com a recuperação do serviço” (SAT).

### 4.3.3 As variáveis atitudinais e comportamentais: “*Confiança*”, “*Passa-palavra*” e “*Intenção de recompra*”

A adequabilidade da aplicação da análise fatorial às variáveis “*Confiança*”, “*Passa-palavra*” e “*Intenção de recompra*” foi verificada através dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlet (Tabela 9). O teste de KMO apresenta o valor de 0,690 para a variável “*Confiança*”, o que indica uma correlação razoável entre os itens, 0,773 para a variável “*Passa-palavra*”, o que indica uma correlação média, e 0,661 para a variável “*Intenção de recompra*”, o que indica uma correlação razoável (Marôco, 2010). O teste de esfericidade de Bartlet apresenta um *p-value* de 0,000 ( $p < 0,001$ ) nas três variáveis o que permite concluir que os respetivos itens estão estatística e significativamente correlacionados. Como os valores do KMO e do teste de esfericidade de Bartlet se encontram nos parâmetros recomendados, a hipótese nula é rejeitada e é comprovada a adequação da amostra à análise fatorial.

**Tabela 9: Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlet (CONF, PP e REC)**

Variáveis/Itens	KMO	Bartlet
<b>Confiança</b>		
CONF1, CONF2, CONF3_r	0,690	0,000
<b>Passa-palavra</b>		
PP1_r, PP2_r, PP3, PP4	0,773	0,000
<b>Intenção de recompra</b>		
REC1, REC2, REC3_r	0,661	0,000

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Seguidamente, procedeu-se à extração dos fatores para cada uma das três variáveis. Na Tabela 10 podemos observar os valores das comunalidades, valores próprios (*eigenvalue*) e variância para cada uma das três variáveis. Analisando os valores das comunalidades, verificamos que estes são superiores a 0,5 ( $0,596 \leq \text{comunalidades} \leq 0,845$ ) e por isso, nenhum fator foi retirado da análise. Utilizando o critério dos valores próprios, os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram valores superiores a 1. Também através do *scree plot* de cada variável (Gráfico 10) verificamos, visualmente, os fatores a reter. Assim, para a variável “*Confiança*” foi retido um componente que explica 82,12% da variância total dos dados, para a variável “*Passa-palavra*” foi retido um componente que

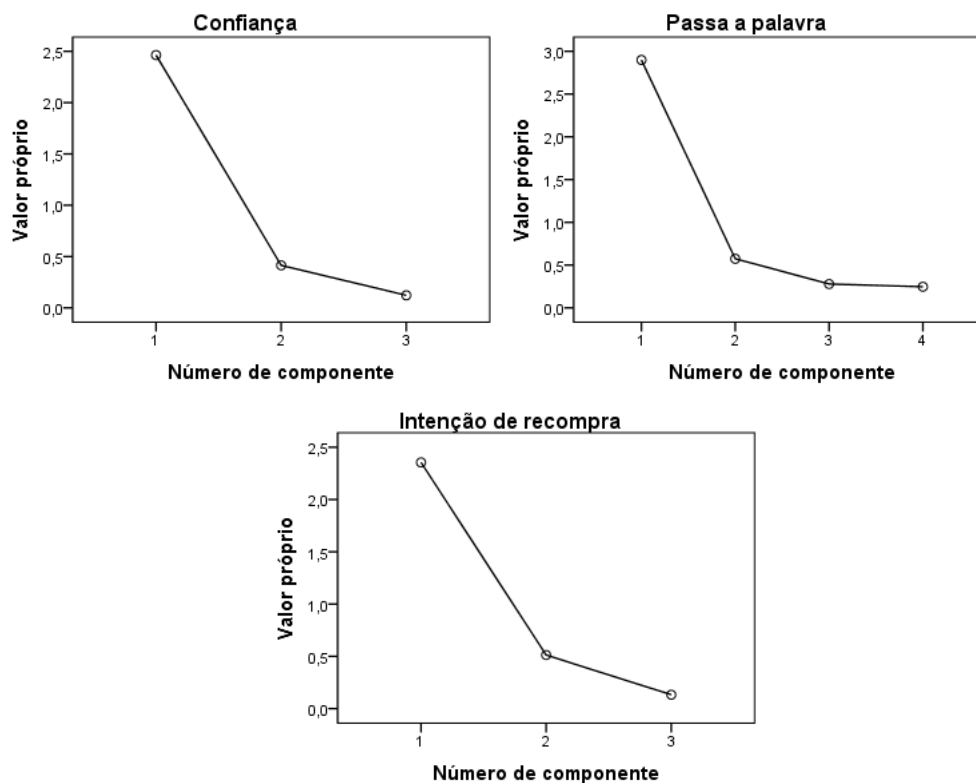
explica 72,48% da variância total dos dados e, para a variável “*Intenção de recompra*”, foi retido um componente que explica 78,49% da variância total dos dados.

**Tabela 10: Comunalidades, Eigenvalue e Variância (CONF, PP e REC)**

Variáveis/Itens	Comunalidades	Eigenvalue	Variância
<b>Confiança</b>			
CONF1	0,865	2,463	82,12%
CONF2	0,892	0,414	
CONF3_r	0,706	0,122	
<b>Passa-palavra</b>			
PP1_r	0,673	2,899	72,48%
PP2_r	0,754	0,574	
PP3	0,765	0,279	
PP4	0,707	0,247	
<b>Intenção de recompra</b>			
REC1	0,877	2,355	78,49%
REC2	0,854	0,513	
REC3_r	0,624	0,133	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

**Gráfico 10: Scree plot (CONF, PP e REC)**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS



Por último, no que respeita à fiabilidade, os valores do alfa de Cronbach (Tabela 11) indicam uma boa consistência interna em todas as variáveis.

**Tabela 11: Teste de fiabilidade (CONF, PP e REC)**

Variáveis/Itens	Alfa de Cronbach
<b>Confiança</b>	
CONF1, CONF2, CONF3_r	0,885
<b>Passa-palavra</b>	
PP1_r, PP2_r, PP3, PP4	0,870
<b>Intenção de recompra</b>	
REC1, REC2, REC3_r	0,855

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

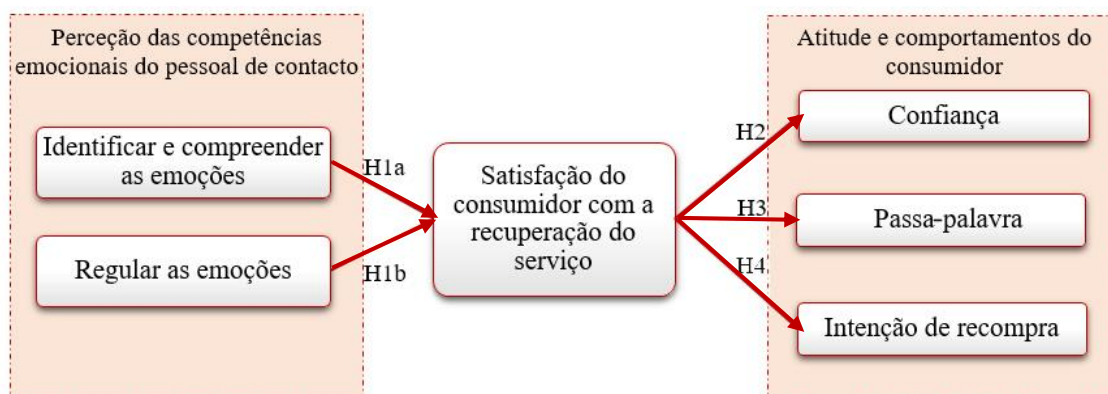
As componentes extraídas designaram-se por “*Confiança*” (CONF), “*Passa-palavra*” (PP) e “*Intenção de recompra*” (REC).

Os *outputs* do programa estatístico SPSS podem ser consultados nos anexos IV, V e VI.

Após a análise fatorial das variáveis de estudo, realizou-se o teste das hipóteses de investigação com recurso ao modelo de regressão linear.

#### 4.4 Análise de regressão linear e teste das hipóteses de investigação

Na sequência da análise fatorial exploratória realizada, antes de testar as hipóteses, foi necessário efetuar alguns ajustamentos ao modelo de investigação inicialmente definido (Figura 2) e, consequentemente, reformular as hipóteses em estudo.



*Figura 2: Modelo de investigação reformulado (elaboração própria)*

Assim, reformularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- ✓ **H1a:** *Existe uma relação positiva entre a percepção de competências emocionais do pessoal de contacto, para identificar e compreender as emoções, e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.*
- ✓ **H1b:** *Existe uma relação positiva entre a percepção de competências emocionais do pessoal de contacto, para regular as emoções, e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.*

As restantes hipóteses mantiveram-se inalteradas.

Para testar as hipóteses de investigação, recorreu-se ao método da regressão linear para prever o comportamento das variáveis dependentes a partir das variáveis independentes. A regressão linear múltipla envolve uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes, e a regressão linear simples envolve apenas uma variável dependente e uma variável independente (Hair et al., 2009; Pestana e Gageiro, 2014). Para a avaliação da possibilidade de utilização da Regressão Linear, procedeu-se à validação dos pressupostos do modelo através da análise dos resíduos (Quadro 5) e do diagnóstico da multicolinearidade.

***Quadro 5: Pressupostos do modelo da regressão linear***

<b>Pressupostos</b>	<b>Validação</b>
Linearidade	Verifica-se quando os erros ou resíduos, representados graficamente, se distribuem de forma aleatória em torno de $e_i=0$ .
Normalidade	Verifica-se, através dos gráficos P-P Normal, que os erros possuem uma distribuição normal quando os valores se aproximam da diagonal.
Homogeneidade	Verifica-se quando os erros ou resíduos têm distribuição normal, com média zero e variância constante.
Independência	Verifica-se quando o valor do teste de Durbin-Watson está próximo de 2, indicando a inexistência de autocorrelação entre os resíduos.

*Fonte: adaptado de Marôco (2010) e Pestana e Gageiro (2014)*

No que respeita à multicolinearidade das variáveis independentes, estas devem ser ortogonais, i.e., não devem estar correlacionadas (Marôco, 2010). Segundo Marôco (2010) e Pestana e Gageiro (2014), o diagnóstico da multicolinearidade é feito através:

- da tolerância: quanto mais próxima estiver de 1, menor será a multicolinearidade.
- do fator de inflação da variância (*VIF – Variance Inflation Factor*): valores superiores a 5 ou 10 indicam a presença de multicolinearidade.
- dos valores próprios (*eigenvalues*): se uma ou mais variáveis independentes for colinear com as restantes, então haverá pelo menos um valor muito próximo de 0.
- do índice de condição (*condition index*): valores superiores a 15, indicam um possível problema de multicolinearidade

Após a verificação dos pressupostos, testaram-se as hipóteses através dos valores da regressão linear e da análise da variância (ANOVA).

Segundo Marôco (2010), o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares que mede o efeito da variável independente sobre a variável dependente. O  $R^2$  mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão e apresenta valores entre 0 e 1, sendo que um valor de  $R^2=0$  indica que o modelo não se ajusta aos dados e um valor de  $R^2=1$  indica um ajustamento perfeito aos dados. O autor op. cit. afirma ainda que, no caso das ciências sociais, valores de  $R^2>0,5$  indicam um ajustamento aceitável do modelo aos dados. Contudo, vários estudos apresentam modelos estatisticamente significativos onde os valores do coeficiente de determinação são inferiores a 0,5 (p. ex.. relacionados com as competências emocionais do pessoal de contacto (Delcourt et al., 2013); relacionados com as falhas e recuperação do serviço e a satisfação dos consumidores (Kau e Loh, 2006); relacionados com as reações dos consumidores às falhas e recuperação do serviço (Price, Arnould e Deibler, 1995; Sirdeshmukh et al., 2002; Smith e Bolton, 2002)). Pestana e Gageiro (2014) afirmam que, “*em certos domínios, como nas ciências comportamentais, por ser pequena a variação previsível de uma variável em função da outra, pode considerar-se elevado um  $0,3 \leq R \leq 0,5$* ” (pág. 347). Os autores op. cit. afirmam, também, que o  $R^2$  tende a ser influenciado pela amostra e pela dispersão existente nos dados pelo que se utiliza, em alternativa, o coeficiente de determinação ajustado ( $R_a^2$ ). Quanto mais próximo o coeficiente de correlação R de Pearson estiver de -1 ou +1, ou quanto mais próximo o coeficiente de determinação ajustado  $R_a^2$  estiver de 1, melhor é a qualidade do ajustamento do modelo aos dados.

Através da análise da variância (ANOVA) conclui-se sobre a significância do modelo. Valores de  $p\text{ value} \leq 0,05$  permitem rejeitar a hipótese nula e concluir que a variável independente, ou pelo menos uma das variáveis independentes, possui um efeito significativo sobre a variação da variável dependente (Marôco, 2010; Pestana e Gageiro, 2014).

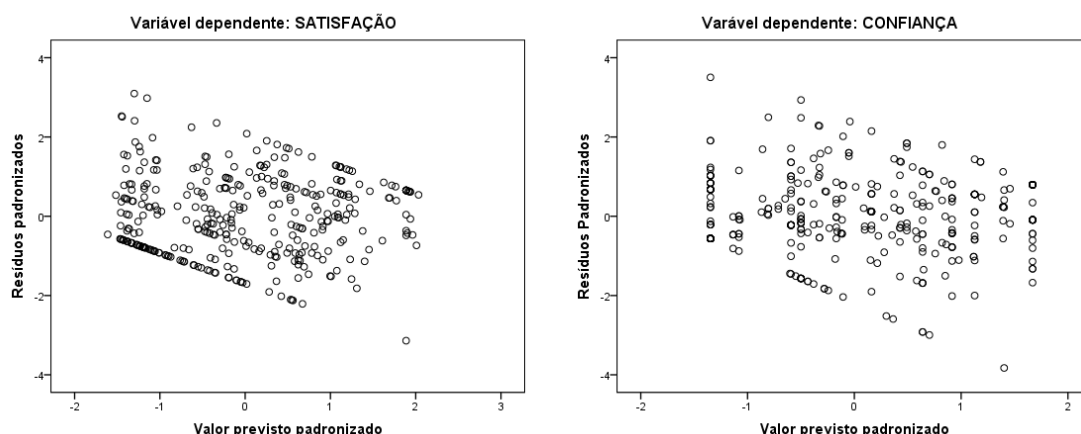
Seguidamente, validaram-se os pressupostos do modelo de regressão linear e testaram-se as hipóteses de investigação.

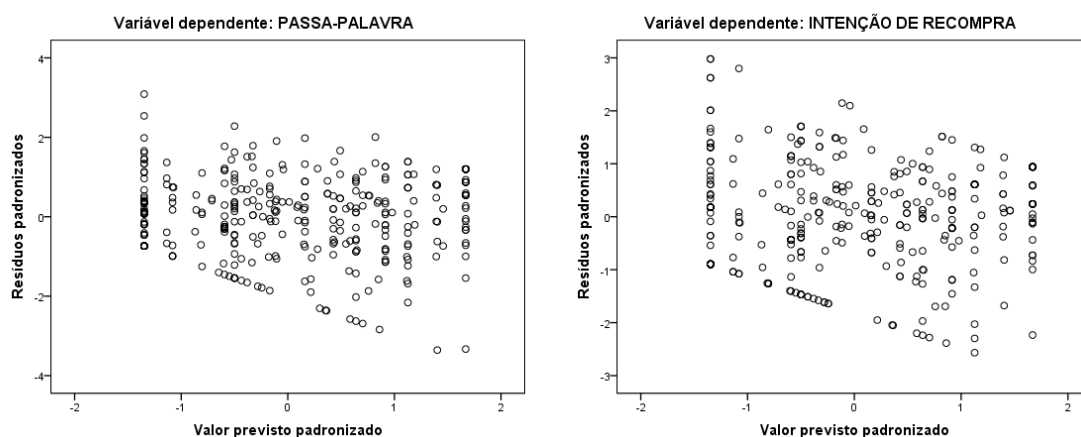
#### 4.4.1 Validação dos pressupostos do modelo de regressão linear

Para a avaliação da possibilidade de utilização da Regressão Linear, procedeu-se à validação dos pressupostos do modelo. Nas hipóteses H1a e H1b, “*Identificar e compreender as emoções*” (ICE) e “*Regular as emoções*” (RE) são as variáveis independentes e “*Satisfação com a recuperação do serviço*” (SAT) é a variável dependente. Nas hipóteses H2, H3 e H4, a variável independente é a “*Satisfação com a recuperação do serviço*” (SAT) e a variável dependente é, na H2, a “*Confiança*” (CONF), na H3, o “*Passa-palavra*” (PP) e, na H4, a “*Intenção de recompra*” (REC).

Nos gráficos de dispersão (Gráfico 11), verifica-se a distribuição aleatória dos erros ou resíduos em torno de  $e_i=0$ , o que confirma a linearidade.

**Gráfico 11: Gráficos de dispersão dos resíduos**

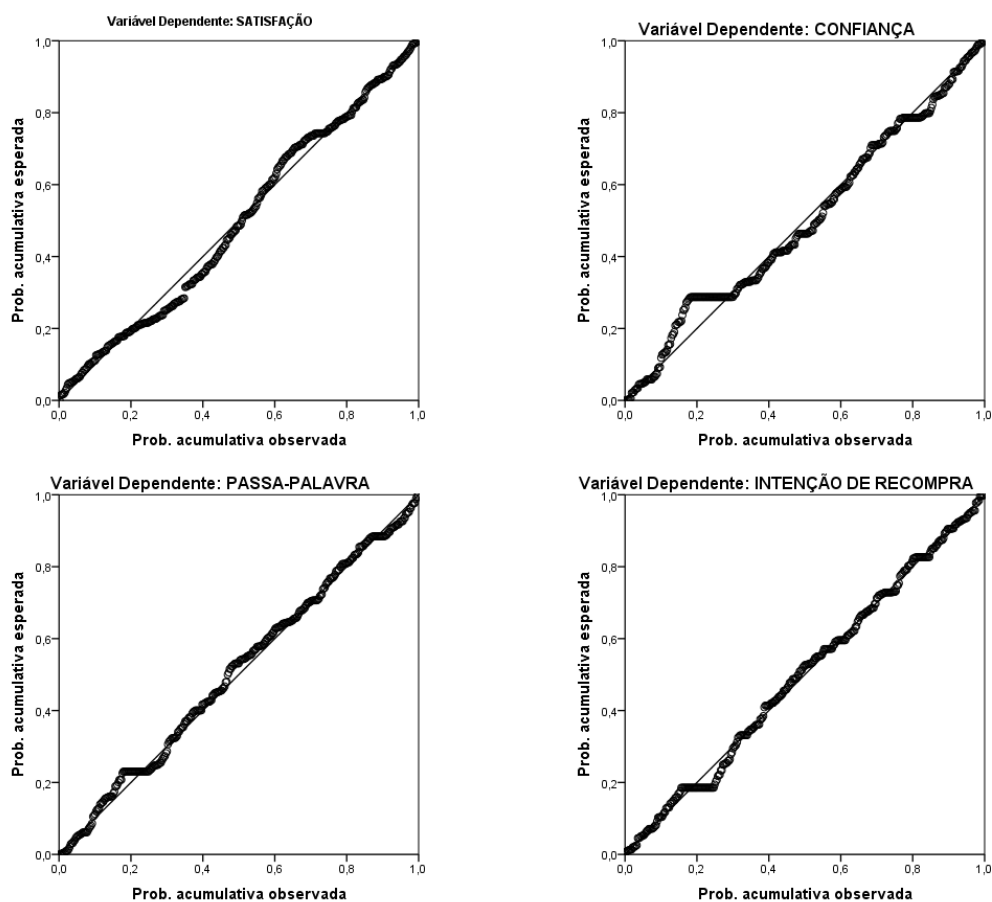




Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Nos gráficos P-P Normal (Gráfico 12), verifica-se que a maioria dos valores se aproximam, mais ou menos, da diagonal, o que permite concluir que os erros possuem uma distribuição normal.

**Gráfico 12: Gráficos P-P Normal dos resíduos**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Nos gráficos de dispersão dos resíduos (Gráfico 11), verifica-se que as observações se distribuem de forma aleatória em torno da linha horizontal zero, supondo-se haver homocedasticidade. Na Tabela 12, verifica-se que o valor da média dos resíduos é igual a 0,000 e o desvio-padrão é constante e próximo de 1, pelo que se valida o pressuposto de homogeneidade.

**Tabela 12: Estatísticas descritivas dos resíduos**

Variável dependente	Min	Max	Média	Desvio padrão	N
<b>Satisfação</b>					
Valor previsto padrão	-1,612	2,033	0,000	1,000	355
Resíduo padronizado	-3,140	3,095	0,000	0,997	355
<b>Confiança</b>					
Valor previsto padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Resíduo padronizado	-3,827	3,503	,000	,999	355
<b>Passa-palavra</b>					
Valor previsto padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Resíduo padronizado	-3,356	3,088	,000	,999	355
<b>Intenção de recompra</b>					
Valor previsto padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Resíduo padronizado	-2,567	2,979	,000	,999	355

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Para testar a independência dos erros ou resíduos do modelo é utilizado o teste de Durbin-Watson. Na Tabela 13, verifica-se que os valores se encontram todos próximos de 2 o que indica a existência de independência das variáveis aleatórias residuais.

**Tabela 13: Teste de Durbin-Watson**

Variável dependente	Durbin-Watson
Satisfação	1,919
Confiança	2,129
Passa-palavra	2,028
Intenção de recompra	2,048

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

Para as hipóteses H1a e H1b, o modelo de regressão linear múltipla exige o diagnóstico da multicolinearidade. Os valores da Tabela 14 permitem confirmar a inexistência de um problema de multicolinearidade.

**Tabela 14: Estatísticas de multicolinearidade (H1a e H1b)**

Modelo	Variáveis	Tolerância	VIF	Eigenvalue	Condition index
1	1	-	-	1,000	1,000
	2	1,000	1,000	1,000	1,000
	3	1,000	1,000	1,000	1,000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

Após validar os pressupostos prosseguiu-se com a regressão linear.

#### 4.4.2 O efeito da perceção das competências emocionais do pessoal de contacto na satisfação com a recuperação do serviço

A **hipótese 1a** pretende verificar se a perceção das competências emocionais do pessoal de contacto para identificar e compreender as emoções tem um impacto positivo na satisfação com a recuperação do serviço. A **hipótese 1b** pretende verificar se a perceção das competências emocionais do pessoal de contacto para regular as emoções tem um impacto positivo na satisfação com a recuperação do serviço. A variável dependente é, em ambos os casos, a “Satisfação do consumidor com a recuperação do serviço” e a variável independente é, na H1a, “Identificar e compreender as emoções” e, na H1b, “Regular as emoções”.

Na Tabela 15, verificam-se os valores da regressão linear, da análise da variância e dos coeficientes beta.

**Tabela 15: Análise da Regressão (H1a e H1b)**

Regressão linear						
Modelo		R	R²		R² ajustado	
1		0,609	0,371		0,368	
ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	131,366	2	65,683	103,849	0,000
	Resíduo	222,634	352	0,632		
	Total	354,000	354			
Coeficientes						
Variável		Beta	t		Sig.	
ICE		0,133	3,139		0,002	
RE		0,595	14,066		0,000	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS

O coeficiente de correlação R de Pearson apresenta um valor  $R=0,609$ , o que indica uma correlação positiva forte entre as variáveis, ou seja, um aumento das variáveis independentes “*Identificar e compreender as emoções*” e “*Regular as emoções*” provoca um aumento na variável dependente “*Satisfação com a recuperação do serviço*”. O coeficiente de determinação apresenta um valor  $R^2=0,371$  e o coeficiente de determinação ajustado apresenta um valor  $R_a^2=0,368$ , o que indica que 36,8% da variabilidade total da variável dependente “*Satisfação com a recuperação do serviço*” é explicada pelas variáveis independentes “*Identificar e compreender as emoções*” e “*Regular as emoções*”. A restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo.

Analisando os valores da ANOVA, verificamos um valor de  $F=103,849$  e um  $p\text{-value} = 0,000$  (Sig), o que indica que o modelo é altamente significativo e que se rejeita a hipótese nula de que as variáveis independentes e a variável dependente não estão estatisticamente correlacionadas.

Para averiguar qual a variável independente mais significativa recorreremos aos valores da tabela dos coeficientes. O coeficiente padronizado beta explica o contributo de cada variável independente na variável dependente. Pode concluir-se que a variável “*Regular as emoções*” apresenta a maior contribuição relativa para explicar o comportamento da variável “*Satisfação com a recuperação do serviço*”, pois o coeficiente  $\beta=0,595$  é bastante superior ao coeficiente  $\beta=0,133$  da variável “*Identificar e compreender as emoções*”. Também podemos concluir que ambas as variáveis independentes afetam significativamente a variável dependente uma vez que os  $p\text{-value}$  apresentados são inferiores a 0,05.

Assim, consideram-se provadas as hipóteses 1a e 1b, i.e., a perceção das competências emocionais do pessoal de contacto para identificar e compreender as emoções e para regular as emoções têm um impacto positivo e estatisticamente significativo na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.



#### 4.4.3 O efeito da satisfação com a recuperação do serviço na atitude e comportamentos do consumidor

A **hipótese 2** pretende verificar se a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo na confiança do consumidor. A variável dependente é, portanto, a “Confiança” e a variável independente é a “Satisfação com a recuperação do serviço”.

Na Tabela 16, podemos verificar os valores da regressão linear e da análise da variância.

**Tabela 16: Análise da Regressão (H2)**

Regressão linear					
Modelo		R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	
1		0,765	0,586	0,585	
ANOVA					
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F Sig.
1	Regressão	207,338	1	207,338	499,039 0,000
	Resíduo	146,662	353	0,415	
	Total	354,000	354		

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

O coeficiente de correlação R de Pearson apresenta um valor  $R=0,765$ , o que indica uma correlação positiva forte entre as variáveis, ou seja, um aumento da variável independente “Satisfação com a recuperação do serviço” provoca um aumento na variável dependente “Confiança”. O coeficiente de determinação apresenta um valor  $R^2=0,586$  e o coeficiente de determinação ajustado apresenta um valor  $R_a^2=0,585$ , o que indica um ajustamento aceitável do modelo aos dados e que 58,5% da variabilidade total da variável dependente “Confiança” é explicada pela variável independente “Satisfação com a recuperação do serviço”. A restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo.

Analisando os valores da ANOVA, verificamos um valor de  $F=499,039$  e um  $p\text{-value} = 0,000$  (Sig), o que indica que o modelo é altamente significativo e que se rejeita a hipótese nula de que a variável independente e a variável dependente não estão estatisticamente correlacionadas.

Assim, considera-se provada a hipótese 2, i.e., a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na confiança do consumidor.

A **hipótese 3** pretende verificar se a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo no passa-palavra. A variável dependente é, portanto, o “*Passa-palavra*” e a variável independente é a “*Satisfação com a recuperação do serviço*”.

Na Tabela 17, podemos verificar os valores da regressão linear, da análise da variância e dos coeficientes beta.

**Tabela 17: Análise da Regressão (H3)**

Regressão linear						
Modelo		R		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	
1		0,690		0,476	0,475	
ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	168,630	1	168,630	321,122	0,000
	Resíduo	185,370	353	0,525		
	Total	354,000	354			

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

O coeficiente de correlação R de Pearson apresenta um valor  $R=0,690$ , o que indica uma correlação positiva forte entre as variáveis, ou seja, um aumento da variável independente “*Satisfação com a recuperação do serviço*” provoca um aumento na variável dependente “*Passa-palavra*”. O coeficiente de determinação apresenta um valor  $R^2=0,476$  e o coeficiente de determinação ajustado apresenta um valor  $R_a^2=0,475$ , o que indica que 47,5% da variabilidade total da variável dependente “*Passa-palavra*” é explicada pela variável independente “*Satisfação com a recuperação do serviço*”. A restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo.

Analizando os valores da ANOVA, verificamos um valor de  $F=321,122$  e um  $p\text{-value} = 0,000$  (Sig), o que indica que o modelo é altamente significativo e que se rejeita a hipótese nula de que a variável independente e a variável dependente não estão estatisticamente correlacionadas.

Assim, considera-se provada a hipótese 3, i.e., a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no passa-palavra.

A **hipótese 4** pretende verificar se a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo na intenção de recompra. A variável dependente é, portanto, a “*Intenção de recompra*” e a variável independente é a “*Satisfação com a recuperação do serviço*”.

Na Tabela 18, podemos verificar os valores da regressão linear, da análise da variância e dos coeficientes beta.

**Tabela 18: Análise da Regressão (H4)**

Regressão linear						
Modelo		R		R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup> ajustado
1		0,560		0,314		0,312
ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	111,141	1	111,141	161,546	0,000
	Resíduo	242,859	353	0,688		
	Total	354,000	354			

*Fonte: elaboração própria a partir dos dados do SPSS*

O coeficiente de correlação R de Pearson apresenta um valor  $R=0,560$ , o que indica uma correlação positiva forte entre as variáveis, ou seja, um aumento da variável independente “Satisfação com a recuperação do serviço” provoca um aumento na variável dependente “Intenção de recompra”. O coeficiente de determinação apresenta um valor  $R^2=0,314$  e o coeficiente de determinação ajustado apresenta um valor  $R_a^2=0,312$ , o que indica que 31,2% da variabilidade total da variável dependente “Intenção de recompra” é explicada pela variável independente “Satisfação com a recuperação do serviço”. A restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo.

Analisando os valores da ANOVA, verificamos um valor de  $F=161,546$  e um  $p\text{-value} = 0,000$  (Sig), o que indica que o modelo é altamente significativo e que se rejeita a hipótese nula de que a variável independente e a variável dependente não estão estatisticamente correlacionadas.

Assim, considera-se provada a hipótese 4, i.e., a satisfação com a recuperação do serviço tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na intenção de recompra.

Na próxima secção apresenta-se a discussão dos resultados obtidos.

## 4.5 Discussão dos resultados

Nesta secção apresenta-se a discussão dos resultados obtidos na investigação, contrapondo-se com resultados de outros estudos realizados. Os dados foram analisados e todas as hipóteses testadas e estatisticamente comprovadas (Quadro 6).

**Quadro 6: Resumo e confirmação das hipóteses de estudo**

Hipóteses	
<b>H1a:</b> Existe uma relação positiva entre a percepção de competências emocionais do pessoal de contacto, para identificar e compreender as emoções, e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>H1b:</b> Existe uma relação positiva entre a percepção de competências emocionais do pessoal de contacto, para regular as emoções, e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>H2:</b> Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e a sua confiança na empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>H3:</b> Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e o passa-palavra.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>H4:</b> Existe uma relação positiva entre a satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço e a intenção de recompra.	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: elaboração própria

Nesta investigação procurou-se, em primeiro lugar, verificar a existência de uma relação entre a percepção da competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço. As hipóteses 1a e 1b foram testadas e comprovou-se que os consumidores que percebem que o pessoal de contacto possui as competências necessárias para identificar, compreender e regular as suas emoções tendem a sentir-se mais satisfeitos com o processo de recuperação do serviço. Os resultados da análise da regressão linear corroboram estudos anteriores sobre a relação positiva e significativa entre a percepção de competências emocionais do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor (Delcourt et al., 2013, 2015; Kernbach e Schutte, 2005). Os resultados demonstraram que a percepção das competências emocionais do pessoal de contacto influencia positivamente a avaliação da prestação do serviço e a satisfação dos consumidores. Os resultados demonstraram ainda que, a percepção das competências do pessoal de contacto para regular as emoções dos consumidores, apresenta um impacto positivo superior na satisfação com a recuperação do serviço ( $\beta=0,595$ ), quando

comparada com a percepção das competências para identificar e compreender essas emoções ( $\beta=0,133$ ). As diferenças entre as dimensões da competência emocional do pessoal de contacto, verificadas nesta investigação, estão em concordância com a afirmação de Delcourt et al. (2015) de que, na avaliação das competências emocionais, um empregado pode apresentar resultados elevados numa dimensão mas apresentar resultados baixos noutra dimensão.

Esta investigação procurou também, verificar a relação entre a satisfação com a recuperação do serviço e os níveis de confiança do consumidor na empresa, a sua intenção de recorrer ao passa-palavra e a sua intenção de recompra.

A hipótese 2 foi testada e comprovou-se a relação positiva entre a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e o seu nível de confiança. Consistente com investigações anteriores (p. ex.: Kim et al., 2009; Tax et al., 1998), os resultados demonstram que um aumento da satisfação do consumidor com a recuperação do serviço provoca um aumento no seu nível de confiança. Uma recuperação do serviço bem-sucedida poderá restaurar ou reforçar a confiança do consumidor na empresa prestadora de serviço (Lovelock e Wirtz, 2011; Ok et al., 2005; Ruyter e Wetzels, 2000).

Em concordância com investigações anteriores (p. ex.: Kim et al., 2009; Maxham Iii, 2001), esta investigação comprovou, também, a relação positiva entre a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e o passa-palavra (hipótese 3). O sucesso de uma recuperação do serviço tem um impacto positivo no passa-palavra. A probabilidade de um consumidor satisfeito fazer comentários positivos sobre a empresa é maior quando comparado com um consumidor insatisfeito (Kotler e Keller, 2011). Inversamente, a insatisfação com a recuperação do serviço tem o potencial de estimular o passa-palavra negativo dos consumidores (Stauss, 2002).

A hipótese 4 foi testada e, de forma consistente com investigações passadas (p. ex.: Kim et al., 2009; Maxham Iii, 2001), verificou-se que a satisfação com uma recuperação do serviço tem um impacto positivo na intenção de recompra do consumidor. Um consumidor satisfeito com a recuperação do serviço terá maior probabilidade de voltar a adquirir o mesmo serviço da mesma empresa, quando comparado com um consumidor insatisfeito (Kotler e Keller, 2011). Inversamente, a insatisfação com a recuperação do

serviço pode incentivar a saída dos consumidores para uma empresa de serviços concorrente (Stauss, 2002).

Através da comparação das três variáveis (confiança, passa-palavra e intenção de recompra), verificou-se que a satisfação com o processo de recuperação do serviço tem uma maior influência nos níveis de confiança do consumidor na empresa prestadora do serviço ( $R_a^2=0,585$ ) e, seguidamente, no passa-palavra ( $R_a^2=0,475$ ) e na intenção de recompra ( $R_a^2=0,312$ ).

Todas as hipóteses foram estatisticamente comprovadas e confirmaram os resultados de estudos anteriores. Após a discussão dos resultados, retiram-se algumas conclusões finais e referem-se os contributos e as limitações desta investigação.

## 5. Conclusões finais

A maioria dos estudos sobre o impacto das competências emocionais focam-se na perspectiva do pessoal de contacto e/ou dos seus supervisores, o que apresenta algumas limitações que este estudo procurou superar, ao avaliar as competências emocionais do pessoal de contacto segundo uma perspectiva do consumidor (Delcourt et al., 2013). O presente estudo procurou verificar o impacto da percepção da competência emocional do pessoal de contacto na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e, também, verificar o impacto da satisfação com a recuperação do serviço na confiança, no passa-palavra e na intenção de recompra do consumidor.

A revisão de literatura evidenciou a inevitabilidade da ocorrência de falhas nos serviços, a importância de lidar eficazmente com as reclamações, com os consumidores reclamantes e o papel fundamental que o pessoal de contacto desempenha nesses momentos. A intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade dos serviços implicam uma forte componente de interação humana, essencial para o sucesso da entrega do serviço, que ocorre em tempo real e é alvo de avaliação pelos consumidores. No contexto das falhas e recuperação do serviço, a percepção das competências emocionais do pessoal de contacto, durante a sua interação com os consumidores, tem consequências na satisfação com o processo de recuperação do serviço e, consequentemente, na atitude e comportamentos pós-compra do consumidor.

O estudo empírico realizado foi suportado por um questionário construído com base em investigações similares sobre o impacto da percepção das competências do pessoal de contacto na satisfação dos consumidores, e o impacto da satisfação com a recuperação do serviço na confiança, no passa-palavra e na intenção de recompra (Delcourt et al., 2015; Kau e Loh, 2006; Maxham Iii e Netemeyer, 2002).

Através da análise da estatística descritiva foi possível avançar com algumas conclusões. A maioria dos consumidores consideraram que o empregado responsável pelo processo de recuperação do serviço identificado, demonstrou mais capacidades para identificar o seu estado emocional e compreender as suas razões, do que capacidades para regular essas emoções e influenciá-lo positivamente. Em relação à satisfação com a recuperação do serviço, a generalidade dos consumidores inquiridos considerou que este não foi satisfatório. A maioria dos consumidores considerou que, após a experiência de uma falha

e recuperação do serviço, não confia na empresa prestadora do serviço, que se queixa dessa mesma empresa e não a recomenda a amigos e familiares e ainda, que não tenciona voltar a adquirir os seus serviços no futuro.

De uma forma geral, os consumidores perceberam que o empregado responsável pelo processo de recuperação foi capaz de identificar e compreender as suas emoções, mas este não foi capaz de as regular, de forma a passar de um estado emocional negativo (insatisfação) para um estado emocional positivo (satisfação). A insatisfação com o processo de recuperação do serviço teve consequências na atitude e comportamentos pós-compra do consumidor.

As hipóteses de investigação foram testadas através de modelos de regressão.

A análise da regressão linear múltipla permitiu concluir que a relação entre as variáveis independentes “*Identificar e compreender as emoções*” e “*Regular as emoções*” e a variável dependente “*Satisfação do consumidor com a recuperação do serviço*” é estatisticamente significativa e positiva. Ou seja, um aumento da percepção das competências emocionais do pessoal de contacto provoca um aumento da satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço. Assim, é possível responder à primeira questão de investigação colocada neste estudo: a relação entre a percepção da competência emocional do pessoal de contacto e a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço é positiva. Foi também retirada a seguinte conclusão adicional: o impacto da competência emocional do pessoal de contacto para regular as emoções dos consumidores, na satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço, é superior ( $\beta=0,595$ ) ao impacto da competência emocional para identificar e compreender essas emoções ( $\beta=0,133$ ). Esta conclusão revela que, não é suficiente que o pessoal de contacto tenha competências para identificar e compreender as emoções dos consumidores, mas estes devem, sobretudo, ter competências para regular essas emoções e influenciar positivamente o consumidor.

As três análises de regressão linear simples permitiram concluir que as relações entre a variável independente “*Satisfação do consumidor com a recuperação do serviço*” e as variáveis independentes “*Confiança*”, “*Passa-palavra*” e “*Intenção de recompra*” são estatisticamente significativas e positivas. Ou seja, um aumento da satisfação do consumidor com o processo de recuperação do serviço provoca um aumento da confiança,



do passa-palavra e da intenção de recompra do consumidor. Assim, é possível responder às restantes questões de investigação colocadas neste estudo: a relação entre a satisfação com a recuperação do serviço e a atitude (confiança) do consumidor é positiva; e a relação entre a satisfação com a recuperação do serviço e os comportamentos do consumidor (passa-palavra e intenção de recompra) é positiva. Foi, também, retirada a seguinte conclusão adicional: das três dimensões estudadas, a confiança é aquela que é mais influenciada pela satisfação com a recuperação do serviço. Apesar da falha significar uma quebra na confiança do consumidor na empresa prestadora do serviço, uma recuperação eficaz pode restaurar essa confiança. A segunda dimensão mais influenciada pela satisfação com a recuperação do serviço é o passa-palavra. Consumidores satisfeitos com o processo de recuperação consideram recomendar e fazer comentários positivos sobre a empresa em causa. Por último, o impacto da satisfação do consumidor com a recuperação do serviço na sua intenção de recompra é positivo, mas é menor do que o impacto nas restantes dimensões estudadas. Consumidores satisfeitos com o processo de recuperação do serviço consideram voltar a adquirir o mesmo serviço prestado pela mesma empresa no futuro.

Os resultados obtidos neste estudo e as conclusões retiradas têm contributos importantes para a gestão de serviços.

## **5.1 Contributos para a gestão**

Como foi sendo realçado ao longo deste estudo, o papel desempenhado pelo pessoal de contacto é fundamental para o sucesso da prestação do serviço. O seu desempenho emocional tem consequências na avaliação feita pelos consumidores, na sua satisfação, atitude e comportamentos pós-compra.

Esta investigação permitiu perceber a importância das três competências emocionais do pessoal de contacto no contexto das falhas e recuperação do serviço. Permitiu, também, perceber quais as competências, segundo a perspectiva do consumidor, que poderão desencadear avaliações mais favoráveis e que mais contribuem para a satisfação com a recuperação do serviço. O principal contributo deste estudo é, então, a evidência da necessidade de que nenhuma competência emocional seja descurada. O pessoal de contacto deve ser dotado das três competências emocionais para identificar corretamente

as emoções dos consumidores, interpretar as suas causas e geri-las. Esta investigação sugere, ainda, que seja dada especial atenção à competência emocional para regular as emoções. As empresas de serviços devem atentar a estas conclusões na determinação das melhores práticas organizacionais, nomeadamente no que respeita aos processos de recrutamento e seleção. Estas conclusões devem, também, ser consideradas na definição das estratégias de treino e formação do pessoal de contacto responsável por representar a empresa. Uma vez que o pessoal de contacto interage diretamente com os consumidores, as empresas devem procurar selecionar candidatos que demonstrem ser dotados das competências emocionais para identificar, compreender e regular as emoções, ou procurar ensiná-las ao pessoal de contacto atual. Nos processos de recrutamento e seleção, as empresas podem recorrer a exercícios de simulação *role-play* onde o candidato assume o papel do empregado responsável pelo processo de recuperação do serviço após a ocorrência de uma falha. Após a simulação, utilizando a escala desenvolvida por Delcourt et al. (2015), podem avaliar as competências emocionais dos candidatos, segundo a perspectiva dos consumidores, e selecionar aqueles que se adequam ao posto de trabalho (p. ex., recrutar apenas candidatos que demonstrem elevadas competências emocionais nas três dimensões). Uma vez que as competências emocionais são capacidades que podem ser aprendidas (Goleman, 1998), os gestores podem utilizar as escalas utilizadas neste estudo para medir as competências emocionais do pessoal de contacto, que são percebidas pelo consumidor, durante as falhas e recuperação do serviço. A avaliação das competências emocionais permite verificar quais as competências que devem ser ensinadas ao pessoal de contacto atual por meio de treino e formação (p. ex., se um empregado demonstrar poucas competências emocionais para regular as emoções dos consumidores, podem delinear-se estratégias de treino e formação para desenvolver, especificamente, essa competência).

Também se retiram deste estudo algumas considerações importantes no que respeita às atitudes e comportamentos do consumidor após a recuperação de um serviço. Um aumento da satisfação com a recuperação do serviço traduz-se num aumento da confiança, do passa-palavra positivo e da intenção de recompra do consumidor. Assim, recrutar candidatos com elevadas competências emocionais, ou dar formação e treino ao pessoal de contacto atual para melhorar essas competências, pode facilitar a satisfação dos consumidores com o processo de recuperação do serviço após uma falha.

Consequentemente, a satisfação com o processo de recuperação do serviço facilita a confiança, o passa-palavra e a intenção de recompra do consumidor.

Em suma, as empresas de serviços devem procurar restaurar o nível de confiança dos consumidores, incentivá-los a fazer comentários positivos e a considerar voltar a adquirir o mesmo serviço através de uma recuperação do serviço bem-sucedida. Uma boa recuperação do serviço é mais facilmente conseguida quando o pessoal de contacto responsável detém as competências emocionais essenciais, principalmente a capacidade para regular as emoções dos consumidores. Por isso, os gestores devem procurar recrutar pessoal de contacto com elevadas competências emocionais ou dar formação e treino ao pessoal de contacto atual para desenvolver essas competências. Devem, também, ser definidas as melhores estratégias de recuperação do serviço, tendo em consideração a demonstração de competências emocionais do pessoal de contacto, para que este processo decorra da melhor maneira possível.

## **5.2 Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras**

À semelhança do que acontece em outras investigações, também esta apresenta uma série de limitações.

A primeira limitação desta investigação respeita ao facto de se considerarem os serviços de uma forma geral. Os vários contextos de serviço poderão apresentar diferenças significativas que não foram refletidas nesta investigação (p. ex. o nível de interação entre os consumidores e o pessoal de contacto). No que respeita às falhas do serviço, existem também diferentes contextos que não foram distinguidos nesta investigação (p. ex. a severidade da falha do serviço). Estas diferenças podem originar resultados específicos, diferentes dos resultados obtidos nesta investigação. Assim, outras conclusões poderão ser retiradas de investigações semelhantes que consideram um contexto específico ou que comparam contextos claramente distintos.

Outra limitação a apontar está relacionada com a avaliação do impacto da satisfação com a recuperação do serviço na intenção de recompra do consumidor. Parte das respostas obtidas no questionário utilizado para obtenção de dados respeitam aos serviços das telecomunicações. A estes serviços estão muitas vezes associados períodos de fidelização que poderão influenciar as respostas às questões relativas à utilização do mesmo serviço

no futuro. Estudos semelhantes sobre o impacto da satisfação com a recuperação do serviço na intenção de recompra do consumidor podem ser realizados, distinguindo os serviços aos quais estão associados períodos de fidelização.

Investigações futuras poderão ainda alargar o estudo da relação entre as competências emocionais e a satisfação, com a recuperação do serviço, considerando as expectativas dos consumidores sobre essas competências. As expectativas formadas antes do processo de recuperação do serviço sobre aquilo que é esperado e/ou desejado pelo consumidor no que respeita aos comportamentos e competências demonstradas pelo pessoal de contacto, podem ter um impacto significativo na satisfação com a recuperação do serviço que merece atenção.

As limitações identificadas podem ser ultrapassadas e poderão servir de mote a futuras investigações.

## 6. Referências bibliográficas

- ANACOM. (2016). *Reclamações sobre serviços de comunicações*. Retirado de <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1367313#.VqEBQsQLTIV>
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17. doi: 10.1177/109467059800100102
- Andreassen, T. W. (1999). What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution? *Journal of Service Research*, 1(4), 324-332. doi: 10.1177/109467059914004
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175. doi: 10.1108/03090560010306269
- Bar-On, R. M. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. M. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Bardzil, P. e Slaski, M. (2003). Emotional intelligence: fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 97-104. doi: 10.1108/09604520310466789
- Berry, L. L. (1980). Services Marketing is Different. *Business Horizons*, 30(3), 24-29.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245. doi: 10.1177/009207039502300402
- Bitner, M. J., Booms, B. H. e Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. doi: 10.2307/1252174
- Bitner, M. J. e Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust e R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bonifield, C. e Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: Anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses. *Marketing Letters*, 18(1/2), 85-99. doi: 10.1007/s11002-006-9006-6
- Boshoff, C. (1999). Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249. doi: 10.1177/109467059913005

- Boyatzis, R. E., Goleman, D. e Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI) *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362).
- Brackett, M. A. e Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Suppl), 34-41.
- Brown, S. W., Cowles, D. L. e Tuten, T. L. (1996). Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 32-46. doi: 10.1108/09564239610149948
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz-Benítez, R. e Vázquez-Carrasco, R. (2013). Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 408-418. doi: 10.1016/j.jretconser.2012.11.008
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I. e Vázquez-Carrasco, R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 18(2), 67-77. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.005>
- Cartwright, S. e Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x
- Chebat, J.-C. e Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81. doi: 10.1177/109467050031005
- Cherniss, C., Goleman, D. e Bennis, W. (2003). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*: Wiley.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. e Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561. doi: 10.1016/s0191-8869(99)00119-1
- Coulter, K. S. e Coulter, R. A. (2002). Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50. doi: 10.1108/08876040210419406

- Day, R. L. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. In T. C. Kinnear (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 11, pp. 496-499). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Delcourt, C., Gremler, D. D., Riel, A. C. R. v. e Birgelen, M. J. H. v. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24. doi: 10.1108/09564231311304161
- Delcourt, C., Gremler, D. D., Riel, A. C. R. v. e Birgelen, M. J. H. v. (2015). Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure. *Journal of Service Research*. doi: 10.1177/1094670515590776
- DeWitt, T., Nguyen, D. T. e Marshall, R. (2008). Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269-281. doi: 10.1177/1094670507310767
- Dunn, J. R. e Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736-748. doi: 10.1037/0022-3514.88.5.736
- Edgett, S. e Parkinson, S. (1993). Marketing for Service Industries-A Review. *Service Industries Journal*, 13(3), 19-39. doi: 10.1080/026420693000000048
- Engel, J. F. e Blackwell, R. D. (1982). *Consumer Behavior*. New York: Hole, Rinehard and Winston.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Giardini, A. e Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 155-170. doi: 10.1002/job.509
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2001). An EI-based Theory of Performance. In D. Goleman e C. Cherniss (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (Vol.

- Advances in emotional intelligence, pp. 27-44). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*: Wiley.
- Gross, J. J. e Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). New York, NY, US: Guilford Press.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. e Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: the Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974. doi: 10.5465/amj.2009.44634116
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. e Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.): Pearson.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. e Sasser Jr, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Härtel, C. E. J., Gough, H. e Härtel, G. F. (2006). Service providers' use of emotional competencies and perceived workgroup emotional climate to predict customer and provider satisfaction with service encounters. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(3), 232-254.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. e McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. e Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800. doi: 10.1108/03090560310495456
- Hess, R. L., Ganesan, S. e Klein, N. M. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145. doi: 10.1177/0092070302250898
- Hoffman, K. e Bateson, J. (1997). *Essentials of services marketing*. Fort Worth: Dryden Press.
- Hoffman, K. e Bateson, J. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*: Cengage Learning.



- Hoffman, K., Kelley, S. W. e Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61. doi: 10.1108/08876049510086017
- Howard, J. e Sheth, J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Hunt, H. K. (1977). Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: Overview and Research Directions. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp. 455-488). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*.
- Kau, A. K. e Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111. doi: 10.1108/08876040610657039
- Kernbach, S. e Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444. doi: 10.1108/08876040510625945
- Kim, T., Kim, W. G. e Kim, H.-B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51-62. doi: 10.1016/j.tourman.2008.04.003
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Kotler, P. e Keller, K. (2011). *Marketing Management 14th Edition*: Prentice Hall.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K. e Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311. doi: 10.1177/0092070304263330
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.475
- Liao, H. e Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. doi: 10.2307/20159559

- Lovelock, C. H. e Wirtz, J. (2011). *Services marketing* (7th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Malhotra, N. e Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach* (3rd ed.). Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Malhotra, N. e Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*: Prentice Hall/Financial Times.
- Marcela, A. (2016). Quer fazer uma queixa? Há uma rede social para isso. Retirado a 18 de maio de 2016, de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/quer-fazer-uma-queixa-ha-uma-rede-social-para-isso/>
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mattila, A. S. e Enz, C. A. (2002). The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277. doi: 10.1177/1094670502004004004
- Mattila, A. S. e Ro, H. (2008). Customer satisfaction, service failure, and service recovery *Handbook of Hospitality Marketing Management* (pp. 296-323). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Maxham Iii, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4
- Maxham Iii, J. G. e Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of retailing*, 78(4), 239-252. doi: 10.1016/S0022-4359(02)00100-8
- Mayer, J. D. e Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey e D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P. e Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, Inc.
- McColl-Kennedy, J. R. e Smith, A. K. (2006). Customer emotions in service failure and recovery encounters. In W. J. Z. N. M. A. C. E. J. Härtel (Ed.), *Individual and organizational perspectives on emotion management and display* (Vol. 2, pp. 243-275). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing.

- McCollough, M. A., Berry, L. L. e Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137. doi: 10.1177/109467050032002
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 20-33. doi: 10.1108/09564230110382754
- Miller, J. A. (1977). Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp. 72-91). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Miller, J. L., Craighead, C. W. e Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387-400. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00032-2
- Moorman, C., Zaltman, G. e Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. e Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Ok, C., Back, K.-J. e Shanklin, C. W. (2005). Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 484-507. doi: 10.1177/1096348005276935
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pereira, A. (2006). *SPSS - Guia Prático de Utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (7 ed.): Silabo.
- Pestana, H. e Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6 ed. Vol. 1): Edições Silabo, Lda.

- Pinto, S. P. (2016). Queixas. DECO recebeu quase 700 mil em 2015. Retirado a 18 de maio de 2016, de <http://ionline.sapo.pt/500595>
- Price, L. L., Arnould, E. J. e Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63. doi: 10.1108/09564239510091330
- Rego, A. e Fernandes, C. (2014). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1/2), 139-167.
- Ruyter, K. d. e Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108. doi: 10.1108/09564230010310303
- Salovey, P. e Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285. doi: 10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x
- Salovey, P. e Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi: 10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Santos, C. P. d. e Fernandes, D. V. d. H. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5, 225-244.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. e Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. doi: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449
- Smith, A. K. e Bolton, R. N. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81. doi: 10.1177/109467059800100106
- Smith, A. K. e Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23. doi: 10.1177/03079450094298
- Soares, R. (2016, 16 de março). Mais de 300 mil queixas registadas em 2015 fazem novo recorde do Livro de Reclamações, *Público*, p. 9.

- Spreng, R. A., Harrell, G. D. e Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23. doi: 10.1108/08876049510079853
- Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 173-183. doi: 10.1108/09604520210429240
- Swan, J. e Trawik, F. (1980). Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations. In H. K. Hunt e R. L. Day (Eds.), *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior* (pp. 7-12). Bloomington: Indiana University.
- Swanson, S. R. e Kelley, S. W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194-211. doi: 10.1108/03090560110363463
- Swartz, T. A. e Brown, S. W. (1989). Consumer and provider expectations and experiences in evaluating professional service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(2), 189-195. doi: 10.1007/BF02723377
- Tax, S. S., Brown, S. W. e Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. doi: 10.2307/1252161
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R. e Iglesias-Argüelles, V. (2008). The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context. *The Service Industries Journal*, 28(4), 497-512. doi: 10.1080/02642060801917612
- Webster, C. e Sundaram, D. S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159. doi: 10.1016/S0148-2963(97)00004-0
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270. doi: 10.2307/3151636
- Wolff, S. B. (2005). *The emotional competence inventory (ECI) technical manual*: Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.

- Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. In V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing 1990* (pp. 68-123). Chicago: American Marketing Association.
- Zeider, M., Matthews, G. e Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12. doi: 10.1177/0092070393211001
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. doi: 10.2307/1251929
- Zeithaml, V. A. e Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York, N.Y.: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. e Gremler, D. D. (2005). *Services Marketing* (4th ed.). New York, N.Y.: McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. e Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.

## 7. Anexos

### Anexo I: Questionário

\*Obrigatório



Este questionário realiza-se no âmbito de uma Tese de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo perceber de que forma a perceção das competências emocionais do pessoal de contacto influencia a atitude e comportamentos dos consumidores nos momentos em que ocorrem falhas e recuperação do serviço.

O preenchimento deste questionário terá uma duração aproximada de 6/7 minutos. A sua participação é anónima e todos os dados serão tratados com confidencialidade e utilizados apenas para fins estatísticos.

Obrigada pela sua participação!

Para responder a este inquérito, recorde-se de uma situação onde experienciou uma falha ou um problema na prestação de um serviço que o levou a expressar o seu descontentamento à empresa em causa, a qual iniciou de seguida um processo de recuperação do serviço, isto é, atuou de forma a resolver o seu problema.

Tal situação poderá ter sido, por exemplo, o atraso ou o cancelamento de um voo, comida mal confeccionada servida num restaurante, um quarto de hotel indisponível porque a reserva não foi registada, a ocorrência de erros no pagamento (como cobrança de um valor superior ao estipulado), falhas no sinal televisivo, rede móvel ou internet, etc.

**Q1 - Por favor, descreva sucintamente a sua situação e, de seguida, responda às questões que são apresentadas tendo por base essa experiência. \***

**Q2- Pense agora na atuação do empregado responsável por resolver o seu problema e indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo Totalmente" e "5" a "Concordo Totalmente". \***

	1	2	3	4	5
O empregado foi capaz de reconhecer que eu estava chateado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado foi capaz de perceber como eu me estava a sentir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado foi capaz de identificar o estado emocional em que eu me encontrava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado estava plenamente consciente do meu estado emocional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado interpretou perfeitamente as minhas emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado compreendeu perfeitamente o porquê de eu estar chateado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado entendeu perfeitamente as razões dos meus sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado entendeu perfeitamente o porquê de eu estar incomodado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado influenciou-me muito positivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado fez de tudo para eu me sentir bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado comportou-se de forma delicada para me fazer sentir melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O empregado influenciou positivamente a forma como eu me estava a sentir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através dos seus comportamentos, o empregado acalmou-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q3 – Em relação à empresa prestadora de serviço, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo Totalmente" e "5" a "Concordo Totalmente". \***

	1	2	3	4	5
Na minha opinião, a empresa forneceu uma solução satisfatória para o meu problema nesta situação em particular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não fiquei satisfeito (a) com a forma como a empresa lidou com este problema em particular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação a este evento em particular, fiquei satisfeito (a) com a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio que este prestador de serviço cumpre as suas promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero este prestador de serviço digno de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não confio neste prestador de serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apesar de eu utilizar este serviço, não o recomendo a amigos e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queixo-me deste prestador de serviço a amigos e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas recomendações sobre este prestador de serviço são positivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho apenas comentários positivos a fazer sobre este prestador de serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No futuro, tenciono utilizar este serviço prestado por esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se necessitar deste serviço novamente, é provável que recorra a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Num futuro próximo não voltarei a adquirir os serviços desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 – Sexo: \***

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

**Q5 – Idade: \***

- ☐ menos de 18 anos
- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 50 anos
- ☐ 51 a 65 anos
- ☐ mais de 65 anos

**Q6 – Local de residência: \***

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ Região Autónoma dos Açores

**Q7 - Habilitações Literárias: \***

- ☐ Ensino básico ou inferior (até ao 9º ano)
- ☐ Ensino secundário (até ao 12º ano)
- ☐ Bacharelato/Licenciatura/Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Sem habilitações académicas

**Q8 - Situação profissional: \***

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador independente/empresário
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Reformado/Pensionista
- ☐ Desempregado
- ☐ Outra

**Q9 - Rendimento mensal líquido: \***

- ☐ Sem rendimento
- ☐ menos de 471,70€
- ☐ 471,71€ a 1000€
- ☐ 1001€ a 1500€
- ☐ 1501€ a 2000€
- ☐ 2001€ a 2500€
- ☐ 2501€ a 3000€
- ☐ mais de 3001€

**Caso pretenda receber os resultados do estudo  
por favor deixe o seu email:**

Enviar

## Anexo II: Contexto dos serviços

*Quadro 7: Contexto dos serviços de acordo com a Classificação das Atividades Económicas*

Grupos	CAE Rev.3
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 45 - Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos</li> <li>▪ 47 - Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos</li> <li>▪ 95 - Reparação de computadores e de bens de uso pessoal e doméstico</li> </ul>
Telecomunicações	▪ 61- Telecomunicações
Restauração	▪ 56 - Restauração e similares
Alojamento	▪ 55 – Alojamento
Educação	▪ 85 – Educação
Saúde	▪ 86 - Atividades de saúde humana
Serviços financeiros e Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 64 - Atividades de serviços financeiros, exceto seguros e fundos de Pensões</li> <li>▪ 65 - Seguros, resseguros e fundos de pensões, exceto segurança social obrigatória</li> </ul>
Água, Eletricidade, Gás, Serviços postais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 35 - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio</li> <li>▪ 36 - Captação, tratamento e distribuição de água</li> <li>▪ 53 - Atividades postais e de courier</li> </ul>
Transportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 49 - Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos</li> <li>▪ 77 - Atividades de aluguer</li> </ul>
Outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 79- Agências de viagem, operadores turísticos, outros serviços de reservas e atividades relacionadas</li> <li>▪ 93 - Atividades desportivas, de diversão e recreativas</li> </ul>

*Fonte: elaboração própria a partir de (Instituto Nacional de Estatística (2007))*

### Anexo III: Tabela de frequências (*output do SPSS*)

#### Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Feminino	240	67,6	67,6	67,6
	Masculino	115	32,4	32,4	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

#### Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	18 a 25 anos	179	50,4	50,4	50,4
	26 a 35 anos	86	24,2	24,2	74,6
	36 a 50 anos	63	17,7	17,7	92,4
	51 a 65 anos	23	6,5	6,5	98,9
	mais de 65 anos	3	,8	,8	99,7
	menos de 18 anos	1	,3	,3	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

#### Contexto

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Comércio	69	19,4	19,4	19,4
	Telecomunicações	128	36,1	36,1	55,5
	Restauração	61	17,2	17,2	72,7
	Alojamento	15	4,2	4,2	76,9
	Educação	5	1,4	1,4	78,3
	Saúde	12	3,4	3,4	81,7
	Serviços financeiros e seguros	3	,8	,8	82,5
	Água, Eletricidade, Gás e Serviços postais	18	5,1	5,1	87,6
	Transportes	38	10,7	10,7	98,3
	Outros	6	1,7	1,7	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

#### Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Bacharelato/Licenciatura/Mestrado	267	75,2	75,2	75,2
	Doutoramento	17	4,8	4,8	80,0
	Ensino básico ou inferior (até ao 9º ano)	5	1,4	1,4	81,4
	Ensino secundário (até ao 12º ano)	66	18,6	18,6	100,0
	Total	355	100,0	100,0	

**Situação profissional**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Desempregado	20	5,6	5,6	5,6
Estudante	142	40,0	40,0	45,6
Outra	14	3,9	3,9	49,6
Reformado/Pensionista	5	1,4	1,4	51,0
Trabalhador independente/empresário	21	5,9	5,9	56,9
Trabalhador por conta de outrem	153	43,1	43,1	100,0
Total	355	100,0	100,0	

**Rendimento mensal líquido**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido 1001€ a 1500€	42	11,8	11,8	11,8
1501€ a 2000€	29	8,2	8,2	20,0
2001€ a 2500€	11	3,1	3,1	23,1
2500€ a 3000€	8	2,3	2,3	25,4
471,71€ a 1000€	93	26,2	26,2	51,5
mais de 3000€	6	1,7	1,7	53,2
menos de 471,70€	29	8,2	8,2	61,4
Sem rendimento	137	38,6	38,6	100,0
Total	355	100,0	100,0	

## Anexo IV: Análise fatorial da variável “Perceção das competências emocionais do pessoal de contacto” (*output do SPSS*)

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,910
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	5151,036
	df	78
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extração
IE1	1,000	,614
IE2	1,000	,779
IE3	1,000	,801
IE4	1,000	,749
IE5	1,000	,772
CE1	1,000	,709
CE2	1,000	,749
CE3	1,000	,717
RE1	1,000	,856
RE2	1,000	,862
RE3	1,000	,858
RE4	1,000	,860
RE5	1,000	,856

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,940	61,081	61,081	7,940	61,081	61,081	5,553	42,712	42,712
2	2,242	17,243	78,323	2,242	17,243	78,323	4,630	35,612	78,323
3	,783	6,020	84,343						
4	,476	3,662	88,005						
5	,298	2,290	90,295						
6	,259	1,994	92,289						
7	,232	1,788	94,077						
8	,191	1,471	95,548						
9	,162	1,248	96,796						
10	,137	1,057	97,853						
11	,118	,910	98,763						
12	,085	,656	99,419						
13	,076	,581	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
IE1	,872	,201
IE2	,855	,135
IE3	,840	,258
IE4	,830	,300
IE5	,779	,087
CE1	,768	,345
CE2	,762	,410
CE3	,754	,385
RE1	,207	,902
RE2	,236	,897
RE3	,249	,894
RE4	,257	,889
RE5	,308	,874

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,946	13

**Estatísticas de confiabilidade (fator 1)**

Alfa de Cronbach	N de itens
,945	8

**Estatísticas de confiabilidade (fator 2)**

Alfa de Cronbach	N de itens
,960	5

## Anexo V: Análise fatorial da variável “Satisfação com a recuperação do serviço” (*output do SPSS*)

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,660
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	549,273
	df	3
	Sig.	,000

### Comunalidades

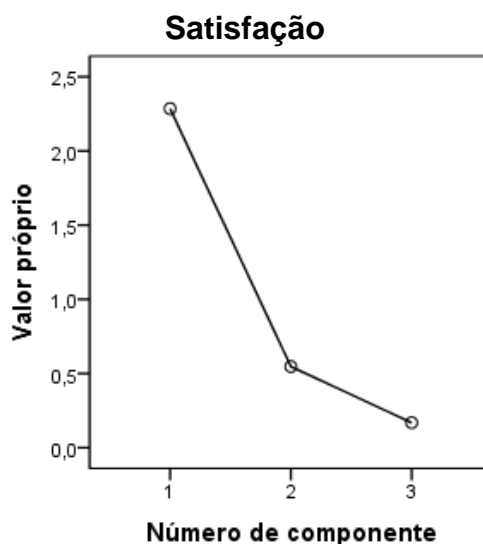
	Inicial	Extração
SAT1	1,000	,844
SAT2_r	1,000	,596
SAT3	1,000	,845

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,285	76,167	76,167	2,285	76,167	76,167
2	,547	18,225	94,392			
3	,168	5,608	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.





**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
SAT1	,919
SAT2_r	,772
SAT3	,919

Método de Extração:

Análise de Componente

Principal.

a. 1 componentes

extraídos.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,837	3

## Anexo VI: Análise fatorial das variáveis “Confiança”, “Passa-palavra” e “Intenção de recompra” (*output do SPSS*)

### ▪ Confiança

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,690
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	733,129
	df	3
	Sig.	,000

#### Comunalidades

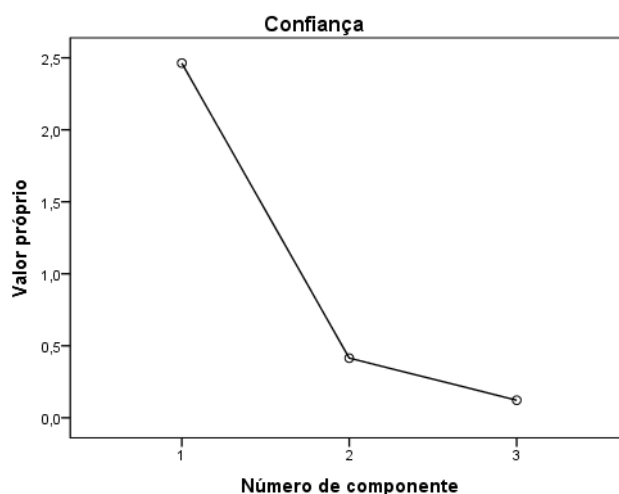
	Inicial	Extração
CONF1	1,000	,865
CONF2	1,000	,892
CONF3_r	1,000	,706

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

#### Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,463	82,116	82,116	2,463	82,116	82,116
2	,414	13,812	95,928			
3	,122	4,072	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
CONF1	,930
CONF2	,945
CONF3_r	,840

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,885	3

▪ **Passa-palavra**

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,773
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	761,161
	df	6
	Sig.	,000

**Comunalidades**

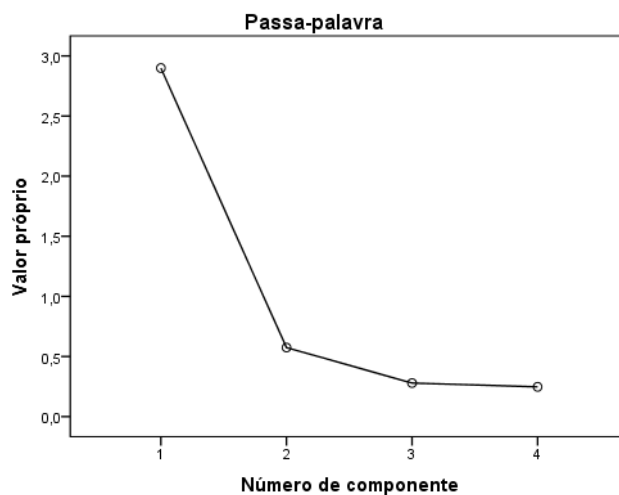
	Inicial	Extração
PP1_r	1,000	,673
PP2_r	1,000	,754
PP3	1,000	,765
PP4	1,000	,707

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,899	72,481	72,481	2,899	72,481	72,481
2	,574	14,359	86,840			
3	,279	6,977	93,817			
4	,247	6,183	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
PP1_r	,821
PP2_r	,868
PP3	,875
PP4	,841

Método de Extração:  
Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,870	4

### ▪ Intenção de recompra

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,661
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	644,830
	df	3
	Sig.	,000

**Comunalidades**

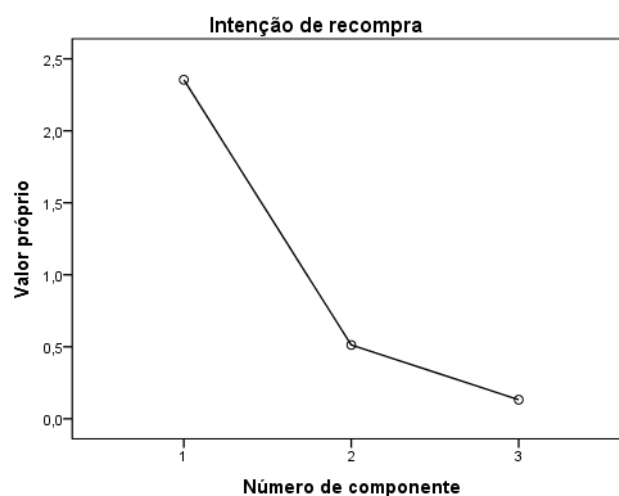
	Inicial	Extração
REC1	1,000	,877
REC2	1,000	,854
REC3_r	1,000	,624

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,355	78,488	78,488	2,355	78,488	78,488
2	,513	17,086	95,574			
3	,133	4,426	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.



**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
REC1	,936
REC2	,924
REC3_r	,790

Método de Extração:  
Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,855	3

## Anexo VII: Regressão linear múltipla (*output do SPSS*)

### ▪ H1a e H1b

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,368	,79528837	1,919

a. Preditores: (Constante), RE, ICE

b. Variável Dependente: SAT

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	131,366	2	65,683	103,849	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	222,634	352	,632		
	Total	354,000	354			

a. Variável Dependente: SAT

b. Preditores: (Constante), RE, ICE

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	6,690E-18	,042		,000	1,000		
	ICE	,133	,042	,133	3,139	,002	1,000	1,000
	RE	,595	,042	,595	14,066	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: SAT

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	ICE	RE
1	1	1,000	1,000	1,00	,00	,00
	2	1,000	1,000	,00	,00	1,00
	3	1,000	1,000	,00	1,00	,00

a. Variável Dependente: SAT

**Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-,9821012	1,2386105	,0000000	,60917137	355
Valor Previsto Padrão	-1,612	2,033	,000	1,000	355
Erro padrão do valor previsto	,042	,130	,070	,020	355
Valor previsto ajustado	-,9778667	1,2329501	-,0002486	,60918381	355
Resíduo	-2,49718666	2,46129322	,00000000	,79303861	355
Resíduo Padronizado	-3,140	3,095	,000	,997	355
Resíduos Estudantizados	-3,162	3,108	,000	1,001	355
de Estud.	-2,53286910	2,48285723	,00024863	,79980082	355
Resíduos deletados Estudantizados	-3,204	3,147	,000	1,004	355
Mahal. Distância	,002	8,430	1,994	1,762	355
Distância de Cook	,000	,048	,003	,005	355
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,024	,006	,005	355

a. Variável Dependente: SAT

## Anexo VIII: Regressão linear simples (*output do SPSS*)

### ▪ H2

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,765 <sup>a</sup>	,586	,585	,64457255	2,129

a. Preditores: (Constante), SAT

b. Variável Dependente: CONF

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	207,338	1	207,338	499,039	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	146,662	353	,415		
Total	354,000	354			

a. Variável Dependente: CONF

b. Preditores: (Constante), SAT

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	3,424E-17	,034		,000	1,000		
SAT	,765	,034	,765	22,339	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: CONF

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	SAT
1	1	1,000	1,000	1,00	,00
	2	1,000	1,000	,00	1,00

a. Variável Dependente: CONF



**Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1,0312974	1,2771252	,0000000	,76531031	355
Valor Previsto Padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Erro padrão do valor previsto	,034	,067	,047	,011	355
Valor previsto ajustado	-1,0493860	1,2887834	-,0000354	,76518336	355
Resíduo	-2,46652699	2,25818729	,00000000	,64366150	355
Resíduo Padronizado	-3,827	3,503	,000	,999	355
Resíduos Estudantizados	-3,843	3,517	,000	1,001	355
de Estud.	-2,48735213	2,27627587	,00003539	,64689142	355
Resíduos deletados	-3,920	3,576	,000	1,005	355
Estudantizados					
Mahal. Distância	,000	2,785	,997	,895	355
Distância de Cook	,000	,062	,003	,005	355
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,008	,003	,003	355

a. Variável Dependente: CONF

### ▪ H3

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,690 <sup>a</sup>	,476	,475	,72465677	2,028

a. Preditores: (Constante), SAT

b. Variável Dependente: PP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	168,630	1	168,630	321,122	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	185,370	353	,525		
	Total	354,000	354			

a. Variável Dependente: PP

b. Preditores: (Constante), SAT

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,186E-16	,038		,000	1,000		
SAT	,690	,039	,690	17,920	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: PP

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	SAT
1	1	1,000	1,000	1,00	,00
	2	1,000	1,000	,00	1,00

a. Variável Dependente: PP

**Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-,9300626	1,1517593	,0000000	,69018546	355
Valor Previsto Padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Erro padrão do valor previsto	,038	,075	,053	,012	355
Valor previsto ajustado	-,9479861	1,1778249	-,0002201	,68997766	355
Resíduo	-2,43161321	2,23756695	,00000000	,72363252	355
Resíduo Padronizado	-3,356	3,088	,000	,999	355
Resíduos Estudantizados	-3,370	3,100	,000	1,001	355
de Estud.	-2,45214367	2,25549030	,00022006	,72770248	355
Resíduos deletados	-3,420	3,139	,000	1,005	355
Estudantizados					
Mahal. Distância	,000	2,785	,997	,895	355
Distância de Cook	,000	,061	,003	,005	355
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,008	,003	,003	355

a. Variável Dependente: PP

#### ▪ H4

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,560 <sup>a</sup>	,314	,312	,82944848	2,048

a. Preditores: (Constante), SAT

b. Variável Dependente: REC

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	111,141	1	111,141	161,546	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	242,859	353	,688		
	Total	354,000	354			

a. Variável Dependente: REC

b. Preditores: (Constante), SAT

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	3,610E-17	,044		,000	1,000		
SAT	,560	,044	,560	12,710	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: REC

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	SAT
1	1	1,000	1,000	1,00	,00
	2	1,000	1,000	,00	1,00

a. Variável Dependente: REC

**Estatísticas de resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-,7550620	,9350442	,0000000	,56032015	355
Valor Previsto Padrão	-1,348	1,669	,000	1,000	355
Erro padrão do valor previsto	,044	,086	,061	,014	355
Valor previsto ajustado	-,7748567	,9550454	-,0001474	,56014703	355
Resíduo	-2,12878060	2,47117805	,00000000	,82827612	355
Resíduo Padronizado	-2,567	2,979	,000	,999	355
Resíduos Estudantizados	-2,575	2,991	,000	1,001	355
de Estud.	-2,14249682	2,49097276	,00014743	,83292075	355
Resíduos deletados Estudantizados	-2,596	3,026	,000	1,004	355
Mahal. Distância	,000	2,785	,997	,895	355
Distância de Cook	,000	,036	,003	,005	355
Valor de ponto alavanca centralizado	,000	,008	,003	,003	355

a. Variável Dependente: REC